

**PENGEMBANGAN MODEL BUDAYA ORGANISASI  
BERDASARKAN NILAI-NILAI INDIVIDU KARYAWAN  
DALAM PROSES PRODUKSI SIARAN PADA STASIUN  
TELEVISI JTV DI SURABAYA**

**TESIS**

**Guna Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Master Program Studi  
Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Program Pascasarjana  
Universitas Airlangga**

**Oleh**

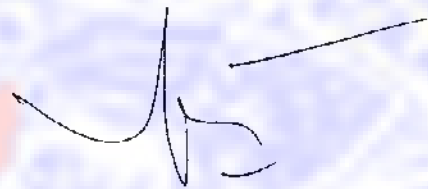
**Yuniawan Heru S  
090310632L**

**Program Pasca Sarjana  
Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Universitas Airlangga  
Surabaya  
2005**

TESIS INI TELAH DISETUJUI  
TANGGAL 11 JULI 2005

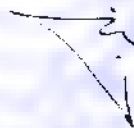
Oleh :

Pembimbing Ketua



Dr. Sunarjo, dr, MS, MSc.

Pembimbing



Dr. Hariadi Soeparto, dr, DOR., MSc, APU

Mengetahui :

Ketua Program Studi Ilmu Pengembangan SDM  
Program Pascasarjana Universitas Airlangga



Prof. Haryono Suyono, MA., PhD

## Lembar Penetapan

Telah dilakukan pengujian pada tanggal 11 Juli 2005

### PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Prof. H. Haryono Suyono, MA, PhD

Anggota : 1. Dr. Sunarjo, dr, MS, MSc.  
2. Dr. Hariadi Soeparto, dr, DOR, MSc, APU  
3. Prof. Kuntoro, dr, MPH., Dr.PH  
4. Jusuf Irianto, Drs., M.Com.  
5. Dr. Rohadi Hariyanto, M.Sc.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Bismillaahirrochmaanirrochiim,

Sujud syukur dihaturkan oleh segumpal saripati tanah kepada penciptanya, Allah SW T, pemegang kunci ghaibku dan ghaibmu. Tidak ada yang sia-sia segala yang diciptakan, berujung pada poros dimensi sembilan.

Tesis ini merupakan mata keahlian dalam ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia, sebagai persyaratan memperoleh gelar Magister pada program Pascasarjana Universitas Airlangga. Sadar akan keterbatasan dan ketidakkekalan yang dimiliki, maka perlu disampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada beberapa hal. Saya merasa bersyukur atas anugerah Iman dan Islam. Yang memberi kesempatan pada pemeluknya menuntut ilmu dengan tanpa batas.

Pertama, saya ucapkan terima kasih kepada Muhammad SAW, selaku pemilik resonansi hati terbaik yang pernah ada. Mendorong umat untuk terus mengejar ilmu pengetahuan; Dr. Sunarjo, dr., MS., MSc., selaku pembimbing ketua yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, pelajaran, peluang dan kesempatan; Dr. Haryadi Soeparto, dr., DOR., MSc., APU selaku pembimbing yang telah memberikan tantangan keilmuan dengan beberapa  *wejangan*.

Terima kasih yang terdalam dihaturkan kepada Yang terhormat ayahku, H.M. Imron Sjahiroe. Saya tidak pernah berpikir untuk kuliah S2. Akhirnya, seorang ayah telah memberiku gelar Magister; Yang terhormat ibuku, Hj. Siti Asfah, SPd. Dengan kantuknya, aku selalu didoakan. Semoga aku cukup diberi waktu untuk membahagiakannya; Yang terbaik, Sdri. Ayi'. Tidak semua orang punya sesuatu, menjadi sesuatu memang butuh banyak sesuatu. Semoga esok kita bisa meraih banyak sesuatu.

Berikutnya, terucap rasa terima kasih pula untuk Sdr. Heri Purwanto, selaku tongkat kemudahan bagi penelitianku. Dengan sabar sudi menemaniiku mengumpulkan data. Ternyata keberuntungan menaungiku; Sdr. Arif Afandie, selaku Pimred Jawa Pos yang telah memberiku keramahan saat pertama kali menyentuh JTV; Mbak Pit, selaku kakak terbaik dalam studi. Aku berhutang banyak....; Mas Alan, selaku kepala suku terbaik dalam studi. Banyak hal yang bisa diambil darimu; Geng bundar. Tanpa kalian, aku tidak akan mampu maju sejauh ini....; Prof. Dr. Dyson dan Budi Setiawan, MA selaku pihak yang telah merekomendasikanku untuk kuliah; Prof. Dr. Med. Puruhito, dr., selaku Rektor Unair. Memberi banyak kesempatan untuk dekat dengan seorang pemimpin. Dinginnya air coban rondo, membawa ruh motivasi bagi pencerahanku; Prof. Haryono Suyono, MA., PhD selaku Ketua program

studi ilmu PSDM. Mampu mengkomunikasikan hal terbaik, sesuatu terasa mudah dicerna; Adik adikku (yayak dan aang), pengeras suara dalam visi; Keluarga H. Prayogo dan Sri Wahyuningsih, banyak budi yang telah aku terima; Ikatan “tali suci”, telah memberi suluh api yang meresahkan, sekaligus menajamkan, hingga mampu meraih ‘darah biru’ pendidikan.....

Yang terhormat, Putra dari Mohammad bin Awwad, komandan pasukan terbaik di bumi. Memberi pelajaran bagaimana cara memegang keyakinan; Jusuf Irianto. M.Com, selaku dosen yang banyak menyuguhkan ide dan pengetahuan baru; Direktur dan Asisten Direktur Pasca Unair, selaku pihak yang memberikan jalan administratif untuk kuliah di bangku S2; Sofyan Harianto, S.Sos selaku Kepala UPT Puskom Unair yang telah banyak memberikan peluang dan ruang yang sangat menunjang kuliahku; Drs Basuni, MM selaku atasan langsung, yang telah banyak memberikan semangat, peluang, dan dukungan; Mbak Rini, Mas Awie, dan Mbak Ria, selaku orang JTV yang beri aku akses penelitian; Rekan-rekan teknisi support di JIV, yang telah memberi banyak informasi; Sdr. Andriov, banyak pertanyaan menjadi mudah karenanya. Pembawa darah segar bagi aplikasiku. Selama 3 hari 3 malam tidak pulang, demi menyelesaikan presentasiku; Mas Fandy, tukang desain yang membuat aplikasiku lebih berwarna; drg Meifianto, atas semua logikanya. Aplikasi yg semula abstrak menjadi lebih terang. Turut membantu penyelesaian aplikasi semasa *injury time*; Sdr. Wandono, membantu mengantar saat penyelesaian aplikasi semasa *injury time*; Pengukuhan Guru Besar Unair. Rangkaian prosesi itu telah tunjukkan kisah *happy ending* bagi sebuah perjuangan keilmuan; mbak Tok., PhD, selaku *my great teacher*. Prestasi akademiknya membuatku sering berdecak kagum. Kepadamu aku temukan motivasi baru, meski tak akan pernah bisa sampai....; Mas Tino, aku belum pernah bertemu anak setulus dirinya. Semoga sukses dalam hidup; Mas Lukman dan Mbak Ira. Banyak yang telah dibantu tangan-tanganmu; Mbak Adri dan Mas Dani selaku sekretaris Direktur Pasca. Duet kalian berdua, membuat semua jadi lebih hidup; Mas Tikno, pemberi ide matrik untuk model budaya; Rekan-rekan kerja di UPT Puskom Unair. Suasana kerja dan fasilitas yang nyaman telah membuat ringan beban kuliahku; Konco teknisi UPT Puskom (Pak misiadi, dedy, dkk) memberi banyak pertemanan kepadaku; Generasi pertama maju proposal, memberiku rasa percaya diri....; Prof Mahmud Zein, atas dukungan terhadap ide penggunaan database bagi metodologiku; Seluruh tim penguji tesisku. Karena beliau-beliau, aku menjadi punya nilai; Seluruh dosen pengajar di PSDM, yang sudi menjadikanku mahasiswanya; Siswanto, dr., selaku dosen yang telah memberikan wahana baru dalam mengajar. Penuh perhatian dan rajin memaksaku berbahasa Inggris; Dr. Fendi Suhariadi, selaku dosen yang dengan spontanitasnya memberi beberapa angin segar; Seluruh karyawan Pascasarjana Unair, atas segala pelayanannya;



database yang mampu mengolah data-data dari hasil wawancara di lapangan, yaitu pada kegiatan produksi siaran JTV. Kemudian, ditentukan tingkat kecenderungan dari keempat tipe budaya yang disajikan berdasarkan kontribusi tertinggi terhadap nilai-nilai individu yang dianut oleh karyawan JTV. Aplikasi database menentukan model budaya organisasi JTV.

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa model organisasi JTV merupakan kombinasi dari beberapa nilai-nilai yang membangun budaya Zeus, Apollo, maupun Dionysus, dengan tingkat kontribusi tertinggi terhadap budaya Athena. Model budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut masing-masing karakteristik budaya Zeus, Athena, Apollo, dan Dionysus. Tersusun atas nilai-nilai individu yang terdiri dari 6 nilai jiwa atau pendirian, 17 nilai sikap, 12 nilai perilaku, dan 7 nilai raga.

Dalam rangka pengembangan model, penelitian ini berusaha mencari perangkat sikap, nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang dipegang oleh karyawan JTV. Penelitian ini berhasil merangkum pengembangan atas munculnya nilai-nilai lain dalam proses produksi siaran JTV.

Filosofi dasar memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan. Penelitian ini meletakkan filosofi lokal, nakal, masal sebagai pijakan. Nilai-nilai yang membangun budaya Zeus, Athena, Apollo, dan Dionysus dikembangkan menurut filosofi dasar dan 13 nilai lain yang ditemukan selama proses produksi siaran berlangsung. Pengembangan model budaya organisasi JTV disusun berdasarkan nilai-nilai individu karyawan. Sehubungan dengan itu, sebuah filosofi dasar memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan.

## RINGKASAN

**Pengembangan Model Budaya Organisasi Berdasarkan Nilai-Nilai Individu Karyawan Dalam Proses Produksi Siaran Pada Stasiun Televisi JTV di Surabaya**

**Yuniawan Heru Santoso**

Perusahaan memerlukan strategi penyesuaian secara kultural dalam meraih tujuan. Perusahaan yang sukses, menaruh perhatian besar terhadap kultur tempat mereka bekerja. JTV merupakan sistem hubungan yang terstruktur antara sumber daya-sumber daya yang memungkinkan pencapaian tujuan tertentu. Dalam rangka memproduksi siarannya, JTV memberdayakan diri untuk lebih sesuai dengan kultur yang digali pada tiap-tiap individu karyawan.

Budaya perusahaan mempunyai pengaruh terhadap keefektifan suatu perusahaan terutama pada perusahaan yang mempunyai budaya yang sesuai dengan strategi. Hal ini dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Dalam hal ini, JTV dapat lebih percaya diri dalam memilih strategi *in house production* pada proses produksi siarannya.

Berdasarkan karakteristiknya, ada penggunaan metafora tertentu dalam menjelaskan perbedaan budaya organisasi. Tipe pertama disebut budaya Zeus yang menonjolkan kekuasaan, patriarki, dan kelompok kultur. Tipe kedua dikenal sebagai budaya Apollo yang membentuk birokrasi hirarkis. Ketiga, disebut dengan budaya Athena, yakni suatu format yang terdiri dari unit kerjasama berdasarkan keahlian. Sedangkan tipe keempat adalah budaya Dionysus. Suatu kelompok individu sependirian yang mengejar tujuan dari organisasi itu sendiri, dimana semua individu tampil penuh percaya diri.

Dari keempat tipe budaya yang ada, ditentukan model budaya organisasi yang sesuai dengan komitmen JTV pada nilai-nilai tertentu dalam proses produksi siaran. Ada empat tingkat atau kategori nilai, yaitu nilai raga, nilai perilaku, nilai sikap, dan nilai jiwa atau pendirian. Nilai-nilai yang dikumpulkan dari masing-masing individu, diharapkan dapat menjadi perekat yang sesuai dengan kultur organisasi. Makin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti, makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu dan makin kuat budaya tersebut.

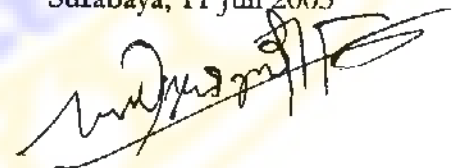
Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana nilai-nilai individu yang selama ini dikembangkan karyawan dalam budaya organisasi JTV, khususnya pada saat proses produksi siaran berlangsung. Nilai-nilai individu yang terditeksi, dapat mengarah pada tipe budaya yang sesuai dengan produk sikap organisasi. Dalam penelitian ini, digunakan aplikasi

Arek Paralel (mas gagat, mas yusuf, mas imam, mas budin, mas iwan, deni, wildan, mbak yeri, mbak mia), atas hari-hari indah selama di perkuliahan; Mbak Susi, atas peluang untuk duduk di kelas industri bisnis;

Disamping itu, rasa terima kasih dan penghormatan juga terucap untuk Ilmu Antropologi, berikan aku kedekatan atas pemilihan judul; Sdri. Any Werdhiastutie selaku senior di PSDM, meski tidak mengenal secara langsung. Terima kasih atas idenya; Etos (Hari, nas Andi, mbak Yuni, mas Koempo, Endro, Willy, Maria, Bertus, Topan), terima kasih atas kesempatan dan kepercayaannya; Mbah dukun mintorogo, atas dukungannya saat ikut ke JTV (meski lagi kena pelet); Arek-arek sing nggarap skripsi nang omahku. Meski diriwuki, kalian membuatku punya arti; Iwan Abdillah, SH., selaku teman yang telah membuat aku menyelesaikan tesis lebih cepet. Beri aku toleransi....; Toko-toko buku (gramedia, gunung agung, blauran, toga mas, manyar jaya, uranus). Kalian memaksaku untuk membeli buku, meski tak semua kubaca; Internet, *give me change*....; Sdr. Agus Mustofa, beri aku tamparan ilmu....; Ahmad Deedat dan Hj. Irene, beri aku ketebalan iman; JTV selaku *setting* penelitianku; Duta Nurdibyanandaru MS, selaku Kahumas Unair yang telah beri banyak dukungan; Para pengarang dan penulis buku yang menjadi referensiku; mbak Ani (perpustakaan Pasca); pak ruskan & mas andi (komputer Pasca); Hanim dan Martina, hadir tepat saat dibutuhkan. Konsultan *summary and abstract*; Acara pertemuan pimpinan pasca di JW Marriot, yang telah memotivasiku untuk cepat lulus; Dim@s komputer, selaku rental yang memberikan hasil cepat setelah berkeliling ke sana kemari; Rekan-rekan lain yang beri aku ruang (gogon, irul, doi, mail, andi rosan, iyo', mvftu, aries, hendri, pundi, azwin, irwan, mas Tjuk, mbak baiq, bu isna, danar, samiles, desmond, rumpoko, mbak yayuk), matur sembah nuwun .....

Semoga Allah SWT memberi kebaikan kepada orang-orang yang pandai bersyukur.

Surabaya, 11 Juli 2005



Yuniawan Heru



## SUMMARY

### **Organization Culture Model Development based on Employee's Individual Values in the Broadcast Process Production of JTV Television Station in Surabaya**

**Yuniawan Heru Santoso**

Culturally, a company needs an adaptation strategy to reach its objective. A successful company, focuses on the culture they work. JTV is a structural relationship system between human resources that enable the certain objective is reached. In order to produce its broadcast, JTV empowers itself to get more appropriate with the explored culture on each employees individual.

A company culture have some influences toward a company effectiveness, mainly on the company having an appropriate culture with its strategy. This may increase the employee's commitment toward the company. In this regard, JTV may be more confidence choosing a strategy of "in house production" in its production process.

Based on the characteristics, there are certain metaphors used in explaining the organization culture differences. First type is called Zeus culture that emphasize on strength, patriarchy and culture group. Second is Apollo culture that establishes the bureaucracy hierarchy. Third is called Athena culture. That is a form that consist of cooperation unit based on skill. Fourth is Dionysus culture. A group of individual who has the same purposes to reach the objective of the organization itself in which all the individuals has a self confidence.

From the fourth cultures above, it is determined the organization culture model that appropriate with JTV's commitment of certain values in its broadcast production process. There are four level values including body value, behavior value, attitude value and moral value. The values gathering from each individuals are expected to be an appropriate adhesive with the organization culture. The more of organization members receiving these main values, the highest of their commitment toward those values.

This research has a purpose to identify how the individual values developed by JTV's employees in an organization culture of JTV, specially during the progress of broadcast production process. The individuals values identified might refer to the appropriate cultural type with the organization behavior. For the purposes of this research, a data base application is created in order to process data from interviews, especially during the production process. Then, it is determined the tendency level toward the

four cultural types presented based on the highest contribution toward the individual values followed by JTV's employees. The database application determines the organization culture model of JTV

This research shows that organization model of JTV is a combination of some values that give contribution to develop Zeus, Apollo, or Dionysus cultures, with the highest contribution on Athena culture. The organization culture model refers to collective meaning system that followed by each characteristics of Zeus, Athena, Apollo and Dionysus cultures. It is compiled of individual values that consist of 6 moral values, 17 attitude values, 12 behavior values and 7 body values.

In order of the model development, this research attempts to find the tools of attitude, values, belief and behavior hold by the JTV's employees. This research also success to summary the development of others values that raise in the broadcast production process of JTV.

The basic philosophy gives a direction toward organization wisdom in order to maintain its employees. This research lays a local, naughty and mass philosophy as a guidance. The values compiling Zeus, Athena, Apollo and Dionysus culture developed according to basic philosophy and others 13 values found in the progress of broadcast production process. The organization culture model development of JTV is compiled based on the values of employees individual. Therefore, a basic philosophy gives a direction for the organization wisdom in order to maintain the employees.

## ABSTRACT

### **Organization Culture Model Development Based on Employee's Individual Values in the Broadcast Process Production of JTV Television Station in Surabaya**

**Yuniawan Heru Santoso**

This research has a purpose to develop the organization culture model based on employee's individual values in the broadcast production process of JTV television station in Surabaya. To identify how the individual values developed by JTV's employees in an organization culture of JTV, specially during the progress of broadcast process. The individuals values identified might refer to the appropriate cultural type with the organization behavior. The values analyzing from the existing cultural characteristics has a role as a model determining. This model is prepared with philosophy and other values that useful as an input toward the organization culture model of JTV.

The organization culture model development uses a qualitative approach and also direct field observation. The qualitative approach is chosen as an adjustment in the field, if the researcher face some multiple facts that are more sensitive and cooperated with more influence sharpening and also has a close relationship with the values pattern encountered. The qualitative approach is refer to employees as an individual in JTV production team thoroughly without isolating it into a certain variable.

For the purposes of this research, a data base application is created in order to process data from interviews, especially during the production process. This application has a role to determine the tendency level toward the four cultural types, and then presented as an organization culture model of JTV.

Culturally, the company requires an adjustment strategy to reach its objectives. A successful company, focuses on the culture of work place. JTV is a structural system relationship between human resources that enable its objective are reached. In order to process its production, JTV empowers itself to adapt with the culture explored from each individual employees.

The result of this research shows that Athena's culture gives the highest contribution to JTV's organization. Nevertheless, Athena's culture doesn't dominate the overall contribution. There are some values formed from Zeus, Apollo and Dionysus cultures. Moreover, it is found others 13 values explored from individual involved in broadcasting production process. The model development has formulated 17 attitude values, 12 behaviour values, 7 body values, others 13 values, directed by 3 basic philosophies as a benchmark.

**Key words : individual values, organization culture, Athena, Zeus, Apollo, Dionysus culture.**

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN .....	i
LEMBAR PRASYARAT GELAR .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI .....	iv
UCAPAN TERIMA KASIH .....	v
RINGKASAN .....	vi
SUMMARY .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
 <b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1-11
1.2. Rumusan Masalah .....	11
1.3. Tujuan Penelitian .....	12
1.4. Manfaat Penelitian .....	13
 <b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Pengembangan Model .....	14-15
2.2. Organisasi .....	15-16
2.3. Nilai .....	16-17
2.4. Budaya .....	18-19
2.5. Budaya Organisasi .....	19-21
 <b>BAB 3 KERANGKA PIKIR PENGEMBANGAN MODEL BUDAYA ORGANISASI</b>	
22-24	
 <b>BAB 4 MATERI DAN METODE PENELITIAN</b>	
4.1. Jenis dan Rancangan Penelitian .....	25-26
4.2. Lokasi Penelitian .....	27-28
4.3. Instrumen Penelitian .....	28
4.4. Teknik Pengumpulan Data .....	29-30
4.5. Teknik Penentuan Informan .....	30-31
4.6. Unit Analisis .....	31
4.7. Keabsahan Data .....	31-32
4.8. Pengolahan Data .....	32-34
4.9. Teknik Analisa Data .....	34-36

## **BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN**

### **5.1. Data Penelitian**

5.1.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	37-38
5.1.2. Karakteristik Informan .....	38-39
5.1.3. Program Siaran JTV .....	40-43
5.1.4. Pangsa Pasar Produk Siaran JTV .....	43-44
5.1.5. Struktur Organisasi .....	45

### **5.2. Analisis Hasil Penelitian**

5.2.1. Produksi Siaran JTV .....	46-49
5.2.2. Proses Produksi Siaran .....	49-54
5.2.3. Nilai-nilai Individu Karyawan .....	55-56
5.2.4. Penentuan Model Budaya Organisasi Menggunakan Database..	57-63

## **BAB 6 PEMBAHASAN**

6.1. Nilai-nilai Individu Karyawan JTV .....	64-71
6.2. Pengembangan Model Budaya Organisasi JTV .....	71-78

## **BAB 7 PENUTUP**

7.1. Kesimpulan .....	79-81
7.2. Saran .....	81-83

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Mitos Televisi dan Anak-Anak .....	3
Tabel 5.1. Jangkauan Siaran JTV di Jawa Timur .....	38
Tabel 5.2. Klasifikasi Karyawan JTV .....	39
Tabel 5.3. Program Siaran JTV .....	42-43
Tabel 5.4. Commercial Rate .....	44

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 5.1. Alur Produksi Siaran JTV .....	49
Gambar 5.2. Login user pada aplikasi model budaya organisasi ... ..	57
Gambar 5.3. Form untuk memilih pertanyaan wawancara .....	58
Gambar 5.4. Form isian informan dari hasil wawancara .....	59
Gambar 5.5. Penentuan kecenderungan terhadap model budaya .....	60
Gambar 5.6. Nilai-nilai individu karyawan JTV .....	60
Gambar 6.1. Model budaya organisasi JTV .....	72
Gambar 6.2. Pengembangan Model budaya organisasi JTV .....	77

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Pedoman wawancara
- Lampiran 2 : Matriks tipe budaya dengan nilai-nilai individu
- Lampiran 3 : Karakteristik budaya Zeus, Apollo, Athena, dan Dionysus
- Lampiran 4 : Proses pengolahan hasil wawancara
- Lampiran 5 : Data informan
- Lampiran 6 : Rencana pelaksanaan
- Lampiran 7 : Rincian biaya penelitian
- Lampiran 8 : Surat penelitian



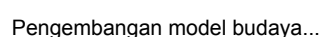
# BAB 1

## PENDAHULUAN

## PENDAHULUAN

Iklim globalisasi telah membawa manusia pada sebuah ruang tanpa dinding, dan dinding tanpa batas. Semua diharapkan akan mendapat informasi yang sama, dan memiliki keseragaman nilai. Siapapun yang hidup dalam masyarakat modern akan menggunakan gagasan tentang gaya hidup untuk menggambarkan tindakannya sendiri maupun orang lain (dalam Chaney, 2003:40). Zaman kita sekarang ini adalah zaman manusia jelata, masyarakat massa, ketika setiap orang mulai merasa memiliki hak yang sama (Budiman, 2002:25).

1





mengembangkan dirinya pada sebuah sikap baru dalam kehidupannya sendiri.

Kota besar telah tumbuh sebagai titik-titik simpul yang mengarahkan perhatian orang di seluruh penjuru dunia untuk mengamatinya. Dalam hal ini, media massa memegang peran penting di dalamnya. Daya tarik hidup tidak muncul dari penolakan terhadap, melainkan juga justru dari sikap gembira merayakan kontradiksi (Budiman, 2002:27).

Tempat kita mendadak menjadi desa global, dimana kita terdesak untuk memahaminya. Informasi merupakan sebuah kekuasaan (Moenadi, 1997:35). Media tradisional yang sifatnya satu arah dari produsen kepada *audience*, telah mengalami transformasi menjadi multimedia interaktif yang di dalamnya terlibat pelbagai proses produksi, reproduksi, dan penyebaran informasi secara bolak balik antara *audience* dan produsen (Budiman, 2002:57).

Secara kultural, manusia dilahirkan dalam peta budaya yang lebih ramai. Misalnya, anak adat Bali tidak hanya tahu tentang tari *kecak* atau upacara *ngaben*, melainkan juga mengenal gaya *hip hop* maupun *style* rambut gimbal ala Bob Marley. Masyarakat pedesaan yang dahulu hanya mengenal padi dan jagung, kini mulai merasakan aroma *McDonald* ataupun *Kentucky Fried Chicken*. Bahkan *si toke* yang

pada eranya cukup puas dengan menonton serial televisi Si Unyil, kini mulai gemar menonton *Sinchan*, *Spongebob* ataupun film kartun *Simpsons*.

**Tabel 1.1. Mitos Televisi dan Anak-Anak**

MITOS	FAKTA
1. TV adalah medium pasif	1. Acara televisi pendidikan bisa secara aktif melibatkan anak, baik secara fisik maupun intelektual
2. TV menghambat pertumbuhan otak yang sehat. TV mengganggu gelombang otak anak-anak	2. Pola-pola gelombang otak selama menonton TV serupa dengan kegiatan otak selama melakukan kegiatan lain.
3. Televisi memperpendek rentang perhatian anak.	3. Acara TV pendidikan bisa meningkatkan perhatian dan ketrampilan kognitif anak.
4. Jika anak menonton TV, ia akan menjadi murid yang bodoh	4. Tergantung pada apa dan seberapa banyak hal yang ditonton anak. Pelajar yang menonton televisi pendidikan bisa menjadi pelajar unggulan
5. Jika anak menonton TV, ia tidak akan menjadi pembaca yang baik. TV dan buku adalah musuh bebuyutan.	5. Program anak yang bermutu bisa memotivasi anak untuk membaca buku dan mencintai kegiatan membaca
6. Jika anak menonton TV yang mendidik maupun yang menghibur, ia akan mengharapkan gurunya suka menyanyi dan menari.	6. Anak kecil memahami benar bahwa kedua dunia itu terpisah, begitu pula konvensi-konvensi TV dan ruang kelas.

*Sumber : Chen Milton, Anak-Anak dan Televisi, 1996, h 38-47*

Hubungan dengan media massa, telah menyebabkan masyarakat mengambil sikap yang lebih toleran terhadap perbedaan. Semua dapat dengan bebas dirubah oleh pembentukan citra di layar TV yang ditonton oleh semua kelompok umur. Terpampang sebuah kegemaran yang disisipi oleh pembentukan citra. Menurut Bayley (dalam Chaney, 2003:43), cita rasa adalah sebuah agama baru dengan upacara-upacara yang dirayakan di pusat-pusat perbelanjaan dan museum, dua lembaga yang asal-usulnya terletak persis pada periode-periode historis yang menyaksikan ledakan konsumsi populer. Dengan kata lain, bahwa

proses-proses sosial sebagian tersusun melalui cara-cara yang dikenali, diperankan, dan ditanggapi oleh masyarakat itu sendiri.

Dalam interaksi, stasiun televisi merupakan organisasi perusahaan yang berperan sebagai sistem terbuka. Mesin perusahaan mengorganisir sumber daya di bidang industri dan bisnis pertelevisian. Berbagai teknik diterapkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menjalankan fungsinya. Melalui strateginya, sebuah organisasi terus menggunakan dan mengembangkan kompetensi inti untuk mendapatkan sebuah keuntungan yang kompetitif sehingga dapat meningkatkan nilai yang langka dalam lingkungannya (Nurhasanah, 2005:124).

Organisasi tidak berdiri sendiri, merupakan bagian dari suatu sistem yang lebih besar yang memuat banyak unsur. Suatu organisasi tidak dapat menghindar dari pengaruh lingkungan luar yang sifatnya dinamis (Umar, 2003:16). Dengan lingkungannya, organisasi menghadapi berbagai persoalan, terutama dalam kondisi lingkungan yang tidak stabil. Terhadap kondisi tersebut, organisasi perlu segera menyesuaikan diri dengan menjawab dinamika yang ada.

Di antara sedikit industri yang tumbuh pesat di negara ini, salah satunya adalah industri pertelevisian. Jika pada tahun 2000 ada 6 stasiun televisi, yakni RCTI, SCTV, Indosiar, ANteve, TPI, dan TVRI.

Memasuki tahun 2002 jumlahnya meningkat menjadi 11 stasiun. Kelima stasiun baru tersebut adalah Metro TV, Trans TV, Global TV, TV7, dan Lativi. Jumlah itu diperkirakan masih bertambah, seiring diberlakukannya UU Penyiaran yang baru.

Di saat stasiun televisi nasional sibuk memperkenalkan menu *pop culture*, JTV telah lahir sebagai stasiun televisi yang mengakomodir budaya lokal. Artinya, JTV berusaha memberdayakan potensi organisatorisnya melalui aktifitas kreasi terhadap lingkungan. Dalam hal ini, ruang lingkup JTV diasumsikan sebagai lingkungan masyarakat Jawa Timur.

Sensibilitas, akan memiliki kedekatan dengan kelompok masyarakat yang memiliki intensitas akses dengan produk budaya. Dalam hal ini, organisasi perusahaan yang bergerak sebagai media massa merupakan kelompok terdekat. Mengingat, media massa dapat disebut sebagai alat penghantar masuknya budaya itu sendiri.

Media massa, dalam bahasa disiplin komunikasi, adalah sebuah alat untuk menyampaikan pesan atau untuk berkomunikasi. Dalam konteks masyarakat modern, ia merupakan instrumen dengan apa pelbagai bentuk komunikasi dilaksanakan (Budiman, 2002:57). Harold D. Lassewell (dalam Muda, 2003:25) menyebutkan bahwa fungsi media massa adalah korelasi antar bagian masyarakat dalam

menanggapi lingkungan, pengawasan lingkungan, warisan sosial dari satu generasi ke generasi lain, serta hiburan.

Sumber-sumber yang lebih dari sebuah organisasi dapat dicapai dari lingkungannya (Nurhasanah, 2005:125). Sehubungan dengan hal tersebut, organisasi JTV telah menghubungkan tanggapan masyarakat Jawa Timur dalam bentuk produk siaran. Lingkungan sekitar JTV, direspon sebagai lahan ide dalam merancang materi-materi siaran. Materi siaranpun bervariasi, dapat berupa informasi maupun paket hiburan.

Greiner (dalam Allen, 2004:180) menyatakan bahwa fase pertama pertumbuhan organisasi ditandai dengan kreativitas individu. Individu yang dimaksud adalah karyawan JTV yang tergabung dalam proses produksi siaran. Sikap, perilaku, dan kebiasaan karyawan merupakan nilai penting dalam proses produksi siaran. Perilaku dapat membawa motivasi intrinsik yang lebih besar dalam kehidupan organisasi. Sehingga ada upaya yang terencana, sistematis, dan berkelanjutan (Siagian, 2004:262).

Perusahaan berusaha mengembangkan kekuatan individu dan membentangkan potensi karyawan dalam suatu regu atau kelompok, dimana seorang pemimpin yang cerdas akan membangkitkan motivasi tinggi. Para karyawan telah hadir dalam lingkungan yang mengenali



dan memberi penghargaan individu atau usaha regu dengan baik. Akibatnya, ada waktu untuk kesenangan bagi mereka. Masing-masing karyawan mempunyai kemungkinan untuk mengambil bagian dari proses komunikasi dengan cara efektif guna memberi umpan balik yang sesuai.

Pada tingkat individu, para anggota organisasi mendambakan tersedianya kesempatan untuk aktualisasi diri agar potensi yang terdapat dalam diri orang yang bersangkutan dikembangkan menjadi kekuatan atau kemampuan nyata (Siagian, 2004:262). Seseorang yang terikat pada tugas, memiliki tanggung jawab mulai awal hingga hasil akhir. Nilai-nilai yang dikembangkan individu dalam internal organisasi, berdampak pada efektifitas kelompok kerja dalam menghasilkan keluaran terbaik.

Kelompok kerja terdiri atas individu, organisasi terdiri atas kelompok-kelompok kerja (Allen, 2004:170). Siaran TV diproduksi melalui kreativitas kelompok kerja dalam tubuh organisasinya. Proses produksi siaran harus mengisyaratkan tanggapan kuat atas organisasi terhadap lingkungannya. Dengan demikian, *output* siaran diwajibkan merujuk pada nilai-nilai dan filosofi yang tertera dalam dinamika masyarakat sekitarnya.

Budaya, iklim, dan metode kerja organisasi akan memengaruhi cara kelompok melakukan pekerjaan (Cushway, 2002:118). Kultur organisasi perusahaan adalah kunci kepada sukses. Budaya organisasi merupakan bagian penting guna memperoleh pemahaman sepenuhnya tentang organisasi (Cushway, 2002:25). Kita sering mencari bakat yang terbaik dalam tiap aspek yang mengarah pada pekerjaan dan ingin menciptakan orang-orang yang bermotivasi tinggi. Mereka yang berkualitas akan diterima bergabung dengan kultur dan bisnis yang dijalankan oleh perusahaan.

Pertumbuhan organisasi merupakan hasil interaksi dengan lingkungannya. Dukungan terhadap karyawan untuk melanjutkan kemajuan tidak hanya berperan sebagai kontribusi terhadap *goal* yang diharapkan. Mereka tumbuhkan kultur dan bisnis, baik secara pribadi maupun secara profesi. Dalam usaha pengembangan, nilai-nilai pokok tertentu juga akan mengalami perubahan. Akhirnya, budaya organisasi perlu juga untuk menyesuaikan diri. Banyak orang berpikir, mengapa seorang pemimpin selalu menggantungkan harapan pada bawahan mereka ? Seorang manajemen senior, sering mempunyai suatu pandangan kultur organisasi yang lebih didasarkan pada harapan dibanding dengan suatu pandangan yang didasarkan ke arah fakta sasaran.

Sasaran disusun agar dapat dituju oleh peran-peran strategis yang ada dalam organisasi. Dalam bisnis kecil, seorang CEO (*chief executive officer*) mungkin dapat melaksanakan seluruh fungsi dengan baik. Namun dalam skala produksi yang lebih besar, hubungan struktur dan kekuasaan pimpinan perlu disesuaikan dengan tipe pekerjaan. Perasaan dan dorongan hati orang-orang dalam organisasi, menggugah anggapan mereka tentang apa yang patut dikerjakan di sana (Cushway, 2002:25).

Dalam budaya organisasi, tugas organisasi memberikan identitas kepada karyawannya. Pemahaman terhadap budaya tertentu, menyebabkan perubahan perilaku karyawan. Dimana terdapat pemahaman dan pengelolaan proses kelompok dan sosial. Pengembangan dan pembelajaran akan merangsang hadirnya inovasi. Kemudian secara kultural, akan dapat memberdayakan karyawan dalam pengembangan kreativitas terhadap produk siaran.

Sebagai pioner stasiun televisi lokal di Jawa Timur, JTV memiliki cara kerja dalam sebuah kebiasaan yang unik. Kultur telah membawa karyawan JTV untuk bekerja secara mandiri. Dalam produksi siarannya, pada umumnya stasiun televisi selalu menggunakan jasa pihak eksternal melalui sebuah *production house*. Namun JTV, mengerjakan dan memproduksi siarannya sendiri dengan

mengorganisir banyak karyawan dalam sebuah jaringan kerja tertentu (*in house production*).

Dalam hal ini JTV merasa belum yakin atas pilihannya tersebut. Keberanian untuk tidak memilih *production house* sebagai pelaksana produksi siaran, masih menyisakan beberapa keraguan. Tim produksi JTV, merasa perlu beberapa telaah yang memastikan bahwa proses produksi siaran yang dilakukan selama ini sudah memadai dan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi. Menjawab pengaruh terhadap keefektifan perusahaan, terutama sehubungan dengan pelaksanaan strategi *in house production*.

Strategi dalam meraih tujuan, oleh karenanya membutuhkan penyesuaian secara kultural. Pemberdayaan karyawan dalam proses produksi siaran JTV memerlukan sebuah pemahaman bersama. Suatu pemahaman bersama tercermin dalam budaya organisasi, dimana lahir sebagai identitas bersama. Memahami budaya organisasi sama halnya dengan pornografi. Tampak berat untuk didefinisikan, tetapi kita akan segera mengetahui setelah melihatnya. Dalam hal ini, JTV belum memiliki model budaya organisasi yang teridentifikasi atas nilai-nilai individu karyawannya.

Perusahaan yang sukses, banyak membelanjakan energi terhadap kultur tempat mereka bekerja. *Southwest Airlines* adalah salah

satunya, perusahaan penerbangan utama di Amerika itu telah meraih keuntungan dalam lima tahun terakhir. Dalam *American Compensation Association Journal*, Herb Kelleher, *Southwest's CEO*, berhasil menandai bagaimana perusahaan merawat kulturenya.

Sehubungan dengan hal tersebut, kiranya organisasi JTV dapat pula membangun suatu rumusan nilai individu karyawan yang sesuai dengan kultur mereka. Dalam rangka produksi siaran, model tata kerja dapat disiapkan untuk berada dalam posisi yang lebih sesuai dengan kultur yang digali pada tiap-tiap karyawan. Tampil sebagai perekat dalam sebuah pemahaman bersama. Oleh karena itu, perlu dilakukan sebuah penelitian tentang **Pengembangan Model Budaya Organisasi Berdasarkan Nilai-Nilai Individu Karyawan Dalam Proses Produksi Siaran Pada Stasiun Televisi JTV di Surabaya.**

## 1.2. Rumusan Masalah

Berpangkal dari latar belakang di atas, penelitian ini merumuskan permasalahan sebagai berikut :

Bagaimana model budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai individu karyawan dalam proses produksi siaran JTV di Surabaya ?



### 1.3. Tujuan Penelitian

#### 1.3.1. Tujuan Umum

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai individu karyawan dalam proses produksi siaran JTV di Surabaya.

#### 1.3.2. Tujuan Khusus

Secara khusus, penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

1. Untuk mengetahui bagaimana nilai-nilai individu yang selama ini dikembangkan karyawan dalam budaya organisasi JTV, khususnya pada saat proses produksi siaran berlangsung.
2. Menentukan model budaya menurut nilai-nilai individu yang dikembangkan oleh karyawan JTV dalam proses produksi siaran.
3. Membangun aplikasi database sebagai penentuan model budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai individu pada karyawan JTV.
4. Mengembangkan model budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai individu pada karyawan JTV.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari dilakukannya penelitian ini adalah :

1. JTV dapat mendesain dan merumuskan budaya organisasi terbaik dalam melakukan pengembangan produksi siaran melalui nilai-nilai individu yang kondusif bagi pencapaian tujuan perusahaan.
2. JTV dapat terus melaksanakan strategi *in house production* melalui perkuatan atas budaya berdasarkan nilai-nilai individu karyawan.
3. Dengan pengetahuan ini, diharapkan pimpinan perusahaan dapat memberikan perhatian lebih cermat dan proporsional terhadap upaya pemberdayaan karyawannya. Memiliki suatu pandangan kultur organisasi yang lebih didasarkan ke arah fakta sasaran dibanding dengan suatu pandangan yang didasarkan pada harapan.
4. Dengan model budaya yang lebih sesuai, diharapkan dapat menjadi perekat guna menghasilkan produk siaran yang lebih adaptif dengan lingkungan.
5. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi bagi studi budaya dan pengembangan sumber daya manusia.



## BAB 2

## TINJAUAN PUSTAKA

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Pengembangan Model

Menurut Simarmata (dalam Werdhiastutie, 2004:8), model merupakan suatu pola dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan. Model didefinisikan sebagai abstraksi dari realitas dengan hanya memusatkan perhatian pada beberapa bagian atau sifat dari kehidupan sebenarnya.

Model deskriptif adalah model yang ditujukan untuk mendeskripsikan sebuah keadaan atau sebuah konsep atau sebuah faktor. Model deskriptif digunakan untuk menjelaskan struktur dari sebuah konsep (Ferdinand, 2002:14).

Menurut Siregar (dalam Werdhiastutie, 2004:10-11), karakteristik model yang baik sebagai ukuran pencapaian tujuan permodelan, yaitu :

1. Tingkat generalisasi yang tinggi. Makin tinggi derajat generalisasi suatu model, maka ia makin baik, sebab kemampuan model untuk memecahkan masalah semakin besar.
2. Mekanisme transparansi. Suatu model dikatakan baik jika kita dapat melihat mekanisme suatu model dalam memecahkan

masalah, artinya kita bisa menerangkan kembali (rekonstruksi) tanpa ada yang disembunyikan. Jadi kalau ada sesuatu, maka formula tersebut dapat diterangkan kembali.

3. Potensial untuk dikembangkan. Suatu model berhasil biasanya mampu membangkitkan minat peneliti lain untuk menyelidikinya lebih lanjut. Serta membuka kemungkinan pengembangannya menjadi model yang lebih kompleks yang berdaya guna untuk menjawab masalah sistem, nyata.

Dalam pengembangan model, seorang peneliti berdasarkan pijakan teoritis yang cukup membangun hubungan-hubungan mengenai sebuah fenomena (Ferdinand, 2002:36).

## 2.2. Organisasi

Organisasi merupakan sistem hubungan yang terstruktur antara sumber daya-sumber daya yang memungkinkan pencapaian tujuan-tujuan tertentu (Mulyono, 1993:39). Organisasi adalah alat yang digunakan orang-orang secara individu maupun kelompok untuk mencapai beberapa tujuan. Organisasi menggabungkan pengetahuan kolektif, nilai, dan visi orang-orang yang secara sadar (dan kadang



tidak sadar) berusaha untuk memperoleh sesuatu yang mereka inginkan (Nurhasanah, 2005:3).

Dalam kenyataannya organisasi itu adalah serangkaian kegiatan yang mempunyai tujuan umum (Cushway, 2002:6). Seperti yang dinyatakan oleh Wexley dan Yukl bahwa organisasi itu sebagai pola hubungan antar manusia yang diikutsertakan dalam aktivitas dimana satu sama lain saling tergantung untuk suatu tujuan tertentu (As'ad, 2003:1).

### 2.3. Nilai

Danandjaja berpendapat bahwa nilai adalah pengertian-pengertian (*conceptions*) yang dihayati seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar (Ndraha, 2003:18).

Ada empat tingkat atau kategori nilai, yaitu (1) nilai raga, (2) nilai perilaku, (3) nilai sikap, dan (4) nilai jiwa atau pendirian (Ndraha, 2003:31). Sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu. Ia menunjukkan arah, potensi, dan dorongan menuju sesuatu itu. Perilaku adalah operasionalisasi dan aktualisasi sikap seseorang atau suatu kelompok dalam atau terhadap situasi dan kondisi lingkungan, sementara sikap adalah operasionalisasi dan aktualisasi pendirian.

Supaya perilaku dapat diamati dan direkam, ia harus beraga, artinya suatu perilaku menghadirkan dirinya atau dihadirkan melalui suatu peragaan (Ndraha, 2003:33-40).

Dalam suatu budaya, nilai inti organisasi itu dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti, makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu dan makin kuat budaya tersebut, sehingga budaya yang kuat menimbulkan tingginya tingkat kebersamaan (*shareness*) (Tjahjono, 2003:45).

Nilai merupakan sesuatu yang abstrak tentang tujuan budaya yang akan kita bangun bersama (Liliweri, 2002:34). Nilai bersifat abstrak. Ia baru dapat diamati atau dirasakan jika terekam atau termuat pada suatu wahana, persis seperti suara pada pita, program pada disket, gambar pada film, atau muatan pada gerobak. *Vehicles* itulah budaya. Jadi budaya dengan nilai tak terpisahkan, dan antara keduanya harus terdapat keselarasan, keserasian, dan keseimbangan (Ndraha, 2003:25).

## 2.4. Budaya

Istilah budaya mula-mula datang dari antropologi sosial (Kotter, 1998:3). Budaya merupakan produk sikap orang-orang dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologis antara individu dengan organisasi (Moeliono, 2003:17). Berikutnya, Vijay Santhe mendefinisikan budaya sebagai : *The set of important assumption (often unstated) that members of a community share in common* (Ndraha, 2003:43).

Definisi kebudayaan yang bersifat umum diberikan oleh Edgar H. Schein dalam *Organizational Culture and Leadership* (1992) :

*A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems* (Ndraha T., 2003:43).

Dilengkapi oleh pendapat Geert Hofstede dalam *Culture's Consequences*, mendefinisikan budaya sebagai "*collective programming of the mind*", atau *collective mental program* (Ndraha T., 2003:44).

Dalam konteks organisasi, budaya mempengaruhi praktek dan perilaku anggota organisasi, sehingga budaya mempunyai peran penting untuk membentuk *sense of identity* para anggota organisasi yang

mendorong komitmen bersama menjadi dasar dari gerak organisasi di atas kepentingan pribadi (Tjahjono, 2003:44-45). Kultur mempunyai 2 fungsi utama, dalam pengintegrasian internal, maka anggota mengetahui bagaimana cara berhubungan satu sama lain (Tjahjono, 2003:65).

## 2.5. Budaya Organisasi

Dalam terminologi akademis, budaya organisasional merupakan suatu konstruk, yang merupakan abstraksi dari fenomena yang dapat diamati dari banyak dimensi (Tjahjono, 2003:9). Di sisi lain, budaya korporat juga sering dimaknakan sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan (Mochjono, 2003:18).

Stoner (1995) mendefinisikan budaya organisasional sebagai suatu *cognitive framework* yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma, perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan anggota organisasi. *Organizational culture is the set of shared values and norms that control organizational members interactions with suppliers, customers, and other people outside the organization* (Jones, 2004:9).

Matsumoto (1996) mendefinisikan budaya korporat sebagai seperangkat sikap, nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang dipegang oleh sekelompok orang dan dikomunikasikan dari generasi ke generasi

berikutnya. Tiuk tekannya tidak hanya pada sistem nilai-nilai yang diyakini, tetapi juga diajarkan untuk semua anggota organisasi (Moeliono, 2003:19).

Penelitian O'Reilly (1989) menunjukkan dukungan penting bagi preposisi bahwa budaya perusahaan mempunyai pengaruh terhadap keefektifan suatu perusahaan terutama pada perusahaan yang mempunyai budaya yang sesuai dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan (Tjahjono, 2003:15). Kreitner dan Knicky (1995) menambahkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial yang mengikat semua anggota organisasi secara bersama-sama.

*Cultural values and the common norms, rules, and goals that reflect those values can greatly facilitate the management of a corporate strategy (Jones, 2004:252). Organizational culture shapes and controls behavior within the organization. It influences how people respond to a situation and how they interpret the environment surrounding the organization (Jones, 2004:9).*

Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu (Tunggal, 2004:1).



Struktur yang disejajarkan dengan empat budaya yang disajikan oleh Charles Handy (1995) :

Budaya	Simbol	Struktur	Kekuasaan
Klub (Zeus) (Tipe struktur jaringan kerja)	Jaring Laba laba	Pemisahan kerja didasarkan pada fungsi-fungsi dan produk.	Kekuasaan diberikan kepada Tuhan di pusat jaring. Ada satu pemimpin, Tuhan yang memberi penghargaan dan hukuman; memberikan kebebasan individu; memberikan perintah secara lisan; memiliki empati; afinitas dan kepercayaan tinggi serta mengharapkan pembuatan keputusan dan peluang serta pengambilan resiko cepat
Peran (Apollo) (Struktur birokratis)	Candi Yunani	Birokrasi dan keteraturan. Peran diformalisasi dengan deskripsi pekerjaan dan pernyataan kewajiban	Kekuasaan bersifat hirarkis dan terkonsentrasikan di puncak. Terdapat satu pemimpin dan banyak wakil yang menjalankan komite-komite (bukan tim). Kerja dilegalisasikan dalam proses yang formal. Stabilitas dan prediktabilitas mengandung arti bahwa individual gampang digantikan (penyangkalan kemanusiaan). Pembuatan keputusan sangat lambat dan perubahan ditakuti.
Tugas (Athena) (Struktur jaringan kerja; tim proyek)	Jaring	Sebuah jaringan kerja dari unit-unit yang terkait secara longgar dan mandiri. Sebuah struktur matrik yang terdiri dari tim proyek, mampu mengarahkan diri sendiri, lintas fungsional dan sementara	Keahlian, bukan posisi, jabatan atau status merupakan dasar kekuasaan dan pengaruh. Bakat dan keratifitas dari individu dalam kelompok dinilai. Kepemimpinan bersifat terbagi dan saling menguntungkan. Kinerja diukur berdasarkan hasil dari tim, solusi dan kesenangan.
Eksistensial (Dionysus) (Struktur virtual)	Bintang-bintang	Bintang individual dikumpulkan secara longgar dalam sebuah lingkaran pengaruh. Bintang-bintang tidak saling bergantung secara mutual	Tidak ada pemimpin; manajer berada pada dasar daftar status. Para manajer diperintah berdasarkan kesepakatan dari yang memerintah. Orang memiliki kekuasaan: mereka berada pada nasib kemanusiaannya. Organisasi ada untuk membantu individu mencapai tujuan mereka. Kekuasaan muncul dari keahlian dan bakat dari individu, bukan dari kelompok.

(Sofa, 2003:201).



## BAB 3

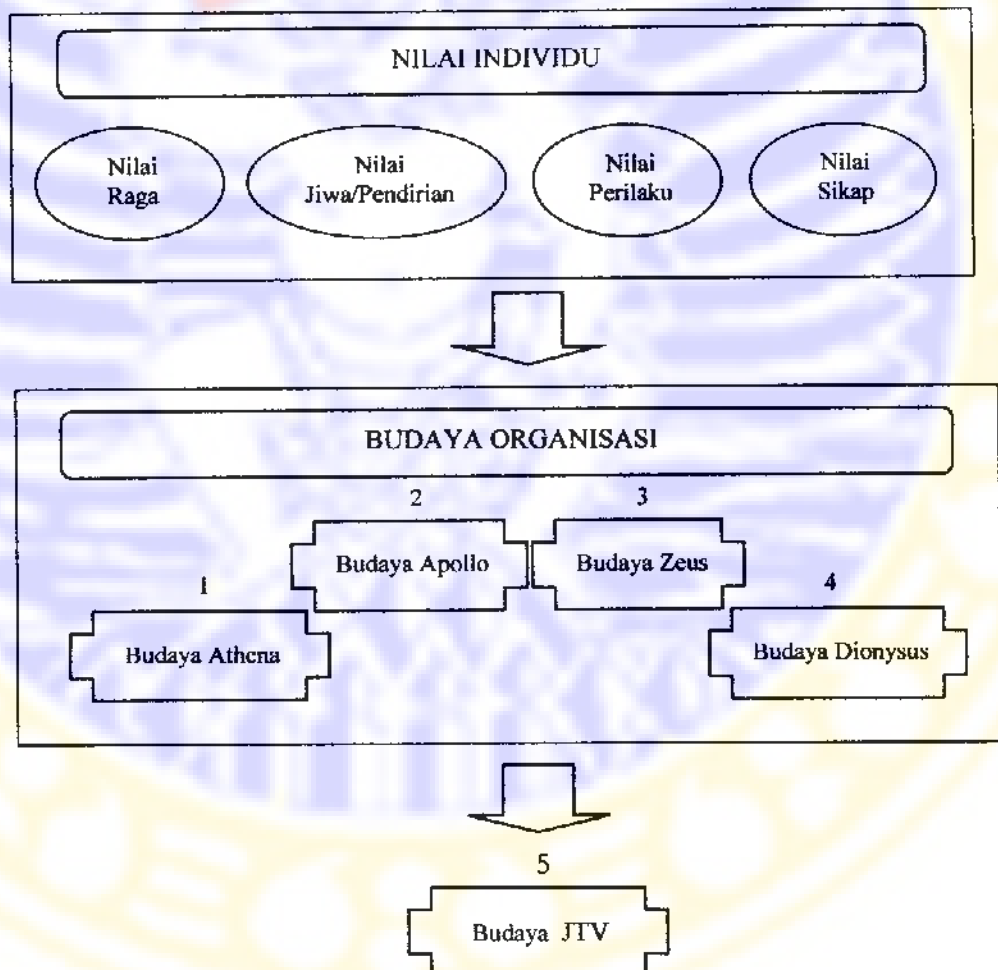
# KERANGKA PIKIR PENGEMBANGAN MODEL BUDAYA ORGANISASI

## BAB 3

## KERANGKA PIKIR

## PENGEMBANGAN MODEL BUDAYA ORGANISASI

Kerangka ini digunakan sebagai penuntun alur berpikir dalam mengembangkan budaya organisasi atas dasar nilai-nilai individu yang harus dicermati dalam proses kerja karyawan JTV selama memproduksi siaran.

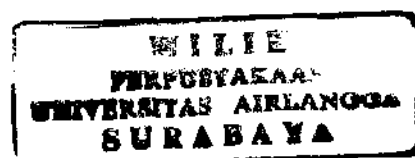


Budaya dapat dilihat sebagai nilai dan kepercayaan yang menjadi titik pusat organisasi (Cushway, 2002:2). Dalam hal ini, empat budaya yang disajikan Charles Handy dipakai sebagai acuan guna menelaah budaya organisasi selama proses produksi siaran berlangsung di stasiun televisi JTV. Nilai-nilai individu yang hadir dalam setiap proses kerja produksi siaran, dapat dipergunakan sebagai penentuan terhadap model budaya organisasi yang lebih sesuai.

Langkah berikutnya, meriview keempat nilai pendirian, perilaku, sikap, dan raga ke dalam karakteristik budaya Charles Handy. Nilai-nilai individu akan dimanfaatkan sebagai input desain database pada penentuan model budaya organisasi. Dengan bantuan aplikasi program berbasis database, organisasi JTV dapat merumuskan nilai-nilai individu menurut kontribusi budayanya.

Pengembangan model budaya organisasi JTV, merupakan pengembangan atas model budaya organisasi JTV hasil dari penentuan terhadap 4 budaya Charles Handy. Dikembangkan menurut azas kesesuaian dengan nilai-nilai karyawan selama proses produksi siaran JTV berlangsung.

Merupakan upaya pengembangan model dalam menghasilkan keluaran yang efektif dan efisien, yakni berupa produk siaran JTV berdasarkan perkuatan atas budaya. Menunjukkan dukungan penting



bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keefektifan suatu perusahaan terutama pada perusahaan yang mempunyai budaya yang sesuai dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan (Tjahjono, 2003:15).





## BAB 4

### MATERI DAN METODE PENELITIAN

## BAB 4

### MATERI DAN METODE PENELITIAN

#### 4.1. Jenis dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dalam menjawab permasalahan. Pendekatan kualitatif diarahkan pada individu karyawan maupun bagian produksi JTV secara menyeluruh tanpa mengisolasi ke dalam variabel tertentu.

Metode penelitian yang digunakan di lapangan adalah metode kualitatif. Metode kualitatif dianggap lebih mudah menyesuaikan dengan kondisi-kondisi di lapangan. Jika berhadapan dengan kenyataan ganda, metode kualitatif dapat lebih peka dan lebih mampu menyesuaikan diri dengan pola-pola nilai individu yang dihadapi. Penelitian ini bekerja dalam *setting* yang alami, berupaya untuk memahami, memberi tafsiran pada fenomena yang dilihat dari arti yang diberikan individu kepadanya.

Lebih jauh, penelitian ini berusaha menentukan model berdasarkan tipe-tipe budaya yang sesuai dengan organisasi. Melalui paparan dan telaah mengenai nilai-nilai individu, dilalui suatu tahapan pengembangan model terhadap budaya organisasi.

Langkah penelitian dalam pengembangan model ini melalui beberapa tahapan :

**Tahap pertama**, berusaha menetapkan konsep maupun teori secara deduktif guna menyelesaikan permasalahan. Terlebih dahulu menelaah nilai-nilai budaya organisasi yang dikembangkan individu, selama karyawan JTV menangani suatu proses produksi siaran. Dalam hal ini merujuk pada nilai raga, nilai perilaku, nilai sikap, serta nilai jiwa/pendirian.

**Tahap kedua**, berdasarkan analisis nilai-nilai yang ada, akan dirujuk berdasarkan tipe budaya tertentu, yakni Apollo, Athena, Zeus, dan Dionysus. Dilakukan penentuan model budaya organisasi menurut karakteristik keempat model budaya organisasi.

**Tahap ketiga**, dikembangkan sebuah model budaya organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai individu karyawan JTV. Model tersebut dapat membantu terlaksananya proses produksi siaran dengan lebih baik, yakni sebagai perekat dalam bekerja. Mengembangkan model budaya organisasi melalui proses produksi siaran JTV dengan perkuatan atas budaya pada individu karyawan.

#### 4.2. Lokasi Penelitian

Stasiun televisi JTV telah ditentukan sebagai lokasi penelitian, bertumpu pada pernyataan sebagai berikut :

1. Stasiun televisi JTV di Surabaya dimungkinkan untuk dimasuki dan dikaji secara lebih mendalam sehubungan dengan kegiatan penelitian. Penelitian ini akan meneliti model budaya organisasi berdasarkan nilai individu karyawan JTV.
2. Stasiun televisi JTV memberi peluang untuk diamati berbagai prosesnya, meliputi organisasi, karyawan, serta kegiatan proses produksi siarannya.

Adapun pemilihan JTV, didasarkan pada keunikan yang terdapat di sana. JTV merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri pertelevisian. Selama beroperasi, JTV dituntut untuk terus dinamis dalam mengembangkan diri demi memuaskan keinginan pemirsa. Namun dalam setiap proses produksi, produk siaran dikerjakan dengan melibatkan seluruh pekerja di JTV (*in house production*). Artinya, pihak JTV selama ini berusaha memberdayakan karyawannya dengan tidak membeli produk siaran melalui pihak luar (*production house*).

Disamping itu, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang komunikasi massa, JTV telah berhasil mengakomodir kebudayaan

lokal sebagai input terhadap produk siarannya. Pada saat yang bersamaan, JTV juga masih menerima beberapa budaya massa (*pop culture*) sebagai kasanah produk siaran yang lain.

3. Stasiun televisi JTV memungkinkan peneliti untuk memainkan peran yang layak dalam rangka mempertahankan kesinambungan penelitian tentang pengembangan model budaya organisasi, sepanjang waktu yang diperlukan.
4. Stasiun televisi JTV terdapat bagian produksi yang memberi peluang diperolehnya kualitas data dan kredibilitas kajian tentang pengembangan model budaya organisasi pada proses produksi siaran JTV.

#### 4.3. Instrumen Penelitian

Data yang hendak dikumpulkan pada penelitian ini, diperoleh melalui penggunaan alat atau instrumen tertentu. Alat pengumpul data dalam penelitian ini disebut pedoman wawancara.

Pedoman wawancara disusun dalam rangka menggali nilai-nilai individu yang disesuaikan dengan karakteristik tipe budaya Charles Handy. Setiap item pedoman wawancara diharapkan dapat memberi adanya lingkup yang menjadi dasar kekuatan teori, simpulan, serta pemahaman yang baik di lapangan.



#### 4.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara kerja, terkait dengan apa yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Merujuk pada strategi pelaksanaan pengumpulan data di lapangan, penelitian ini menggunakan :

1. **Metode pengamatan (*observasi*)**, untuk mengumpulkan data yang terkait dengan perilaku orang per orang dan interaksi sosial anggota organisasi JTV selama proses produksi siaran berlangsung. Merupakan cara melihat suatu kejadian dengan melukiskan secara tepat seperti apa yang kita lihat.
2. **Metode wawancara (*interview*)**, untuk menggali data yang berupa sistem pengetahuan anggota kelompok organisasi, khususnya pada proses produksi. Pada saat wawancara, pertanyaan diajukan secara lisan.

Penelitian ini menggunakan wawancara terarah (*directed*). Pertanyaan yang akan kita ajukan sudah tersusun sebelumnya dalam bentuk suatu daftar tertulis. Jawaban yang diharapkanpun sudah dibatasi dengan yang relevan saja dan diusahakan agar informan tidak melantur ke mana-mana.

3. **Metode dokumentasi**, tepat untuk mengumpulkan data yang berupa jumlah karyawan, jenjang kepegawaian, latar belakang pendidikan, serta kesejarahan.

#### 4.5. Teknik Penentuan Informan

Ada lima persyaratan minimal informan yang baik untuk dipilih, yaitu: 1) enkulturasi penuh, 2) keterlibatan langsung, 3) suasana budaya yang tidak dikenal, 4) waktu yang cukup, dan 5) Non analitis. Dalam penelitian ini, tidak ditentukan jumlah informan, sebab jumlah informan tergantung pada sasaran yang dicapai.

Informan merupakan orang-orang yang diharapkan mengetahui tentang hal-hal yang menyangkut fokus penelitian. Informan tersebut merupakan pendukung dan hidup dalam latar belakang kebudayaannya, mereka telah disosialisasikan dengan baik dalam latar belakang kebudayaannya.

Informan tersebut masih hidup dan terlibat secara langsung dalam lingkungan kebudayaannya. Latar belakang kebudayaan informan masih asing oleh peneliti, sehingga tetap berlaku obyektif dan sensitif terhadap informannya dengan membiarkan seorang informan berlaku seperti apa adanya. Informan yang dipilih mempunyai waktu dan ketertarikan yang cukup untuk menjadi

penuntun peneliti. Dan informan yang baik, dapat belajar merespon pertanyaan-pertanyaan dari peneliti tanpa menganalisis atau mengolah pertanyaan tersebut terlebih dahulu.

#### 4.6. Unit Analisis

Satuan kajian penelitian ini adalah individu, karena peneliti lebih menekankan aspek manusia dalam nilai-nilai budaya organisasionalnya. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan JTV sebagai individu yang memiliki nilai-nilai tertentu dalam rangka pelaksanaan proses produksi siaran. Menganalisis bagaimana nilai-nilai individu karyawan JTV dipraktekkan dalam membentuk budaya organisasi mereka.

#### 4.7. Keabsahan Data

Untuk memeriksa keabsahan data dalam kajian ini, dilakukan kegiatan sebagai berikut :

1. Melakukan *Triangulasi*, yaitu : 1) *triangulasi* sumber data, yang dilakukan dengan cara mencari data dari banyak sumber informan, yaitu orang yang terlibat langsung dengan obyek kajian, 2) *triangulasi* pengumpul data (*investigator*) dilakukan dengan cara mencari data dari banyak sumber, 3) *triangulasi* metoda pengumpul

- data dilakukan dengan menggunakan macam-macam metode pengumpulan data, 4) *triangulasi teori*, dilakukan dengan cara mengkaji berbagai teori yang relevan, sehingga tidak digunakan teori tunggal, tetapi dengan teori yang jamak.
2. Melakukan *peer debriefing*, menggelar diskusi teoritik dengan para ahli. Melibatkan partisipan untuk memeriksa data dan interpretasi laporan hasil penelitian.
  3. Melakukan *member check* dan *audit trial*, dilaksanakan untuk menguji keakuratan data melalui pemeriksaan data mentah, hasil analisis data, hasil sintesis data, dan catatan proses yang digunakan.

#### 4.8. Pengolahan Data

Penelitian ini mengikutsertakan komputer dalam proses pengolahan data. Penggunaannya dalam penelitian, mengacu pada pengembangan sebuah aplikasi online yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian ini.

Aplikasi ini merupakan *a set of tools*. Data yang diperoleh melalui pertanyaan dalam wawancara dimasukkan (*entry*) ke dalam aplikasi berbasis database. Melalui aplikasi ini, diolah masukan nilai-nilai individu dalam menentukan tipe-tipe budaya secara organisatoris.

Dalam membangun aplikasi database model budaya organisasi terhadap proses produksi siaran, digunakan perangkat sebagai berikut :

1. Linux untuk operating sistem server,
2. MySQL untuk Database
3. PHP untuk Skrip WEB/Program

Linux adalah sisitem operasi mirip UNIX yang sangat komplit. Perlu diketahui bahwa UNIX merupakan sistem operasi untuk kelas server, dan tidak umum digunakan bagi PC. Hampir semua software gratis yang diorganisasikan GNU dapat dijalankan di Linux. Linux memiliki kinerja (*performance*) yang lebih baik dibandingkan dengan sistem operasi komersial lainnya.

PHP singkatan dari *Hypertext Preprocessor*. Ia merupakan bahasa berbentuk skrip yang ditempatkan dalam server dan diproses di server. Secara khusus, PHP dirancang untuk membentuk Web dinamis. Artinya, ia dapat membentuk suatu tampilan berdasarkan permintaan terkini. Misalnya, bisa menampilkan isi database ke halaman Web. PHP juga bisa berkomunikasi dengan database dan melakukan perhitungan-perhitungan yang kompleks sambil jalan (Kadir, 2003:1).

Salah satu database server yang berhubungan erat dengan PHP adalah MySQL (Imansyah, 2003:2). Berikut ini adalah beberapa keunggulan MySQL. :

1. Mampu menangani jutaan user dalam waktu yang bersamaan
2. Mampu menampung lebih dari 50.000.000 record
3. Sangat cepat mengeksekusi perintah
4. Memiliki *user privilege system* yang mudah dan efisien.

Selain itu, MySQL juga menyediakan dukungan *open source*. Setiap pengguna MySQL diizinkan mengubah *source* untuk keperluan pengembangan atau menyelaraskan spesifikasi database sesuai kebutuhan (Imansyah, 2003:3).

#### 4.9. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis kualitatif. Berfokus pada kata-kata dan tindakan individu yang terjadi dalam konteks yang spesifik. Penelitian ini mengumpulkan data individual melalui wawancara dan atau observasi.

Konteks dipandang sebagai segi-segi situasi yang relevan, perilaku dipahami dalam konteks. Pemahaman konteks dalam penelitian ini sebagai berikut :



Konteks	Analisis
Nilai	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nilai Raga</li> <li>➤ Nilai Perilaku</li> <li>➤ Nilai Sikap</li> <li>➤ Nilai Jiwa/Pendirian</li> </ul>
Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Budaya Apollo</li> <li>➤ Budaya Dionysus</li> <li>➤ Budaya Athena</li> <li>➤ Budaya Zeus</li> </ul>

Penelitian ini menggunakan strategi verifikasi kualitatif. Memulai analisis dengan menelaah konsep terhadap model budaya organisasi tertentu. Kemudian, diperoleh pengertian atau rumusan tentang ciri-ciri umum dan karakteristik suatu model budaya organisasi. Penelitian ini mengklasifikasikan konsep budaya organisasi pada nilai-nilai individu, sehingga memudahkan pelaksanaan verifikasi data di lapangan.

Teknik *content analysis* digunakan dalam strategi verifikasi kualitatif ini. Penelitian memulai dengan menggunakan lambang-lambang budaya Zeus, Apollo, Athena, dan Dionysus. Data tersebut diklasifikasi dengan kriteria tertentu, dipadukan dengan nilai jiwa, sikap, perilaku, dan raga. Setelah itu, dilakukan prediksi tertentu dengan analisis kualitatif.

Dalam analisis kualitatif ini, peneliti tidak menutup diri terhadap kemungkinan-kemungkinan data lain yang bermanfaat bagi pengembangan analisis data.



## **BAB 5**

### **ANALISA HASIL PENELITIAN**

## BAB 5

### ANALISIS HASIL PENELITIAN

#### 5.1. Data Penelitian

##### 5.1.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Kantor pusat JTV terletak di Kecamatan Gayungan, wilayah Surabaya Selatan. JTV berada satu atap dengan Jawa Pos, tepatnya di Graha Pena lantai 1, 20, dan 21, Jl. Ahmad Yani Nomor 88 Surabaya. Sedangkan gedung utama JTV yang terletak di depan Graha Pena, masih dalam tahap penyelesaian.

JTV merupakan stasiun televisi lokal pertama di Jawa Timur. Di bawah bendera Jawa Pos Group, PT. Jawa Pos Media Televisi mendirikan televisi lokal yang diperuntukkan khusus bagi pemirsa Jawa Timur dengan budaya Jawa Timur yang khas. Jangkauan siaran JTV sudah mencapai wilayah Surabaya, Malang, Kediri, Magetan, Jember, Banyuwangi, hingga Madiun.

Dalam perkembangannya, JTV juga telah menyediakan akses bagi pemirsa yang berada di luar jangkauan siaran. Bagi pemirsa yang tidak bisa menonton langsung siaran JTV karena berada di luar Jawa Timur atau di luar Jawa, bisa mengaksesnya dengan *chanel* 30 melalui telkomvision atau kabelvision. Apabila masyarakat tidak mempunyai

akses ini, maka JTV menyediakan rangkaian informasi melalui situs <http://www.jtvrek.com/>

**Table 5.1. Jangkauan Siaran JTV di Jawa Timur**

TRANSMISSION	CITIES COVERED	POPULATION COVERED	POWER	CHANNEL
SURABAYA	Surabaya, Gresik, Lamongan, Mojokerto, Jombang, Sidoarjo, Pasuruan, Bangkalan, Sampang, Pamekasan, Sumenep, Probolinggo,	17.233.558	20 KW	UHF 36
MALANG	Kab. Malang & Kota Malang, Kota Batu	3.451.564	2 KW	UHF 34
KEDIRI	Kediri, Nganjuk, Tulungagung, Trenggalek, Ngawi, Blitar	5.712.184	2 KW	UHF 42
MAGETAN	Madiun, Nganjuk, Magetan, Cepu, Solo	3.505.454	5 KW	UHF 38
JEMBER	Jember, Lumajang, Bondowoso, Situbondo	4.852.225	2 KW	UHF 38
BANYUWANGI	Banyuwangi & Denpasar	1.616.774	5 KW	UHF 36
TUBAN	Tuban, Bojonegoro, Lamongan	1.109.223	1 KW	UHF 41

*Sumber Riset Dokumen : JTV, Surabaya, 2005*

### 5.1.2. Karakteristik Informan

Karakteristik informan, dalam penelitian ini mencakup individu yang bekerja sebagai karyawan JTV. Dari hasil wawancara didapatkan beberapa data karyawan yang meliputi jumlah karyawan, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan kesukuan.

Secara keseluruhan, jumlah karyawan JTV mencapai 280 orang. Mayoritas karyawan JTV berjenis kelamin laki-laki, sedangkan 7,14 % sisanya adalah karyawan perempuan. Dalam menentukan standar pendidikan, diketahui bahwa karyawan JTV yang berfungsi sebagai *house*

*keeping* dan *security* saja yang berijazah setara SLTA. Selebihnya, karyawan harus memenuhi kualifikasi pendidikan minimal setingkat Diploma.

Bagian yang terlibat dalam proses produksi siaran rata-rata berada pada masa produktif, berumur antara 22-29 tahun. Sebagian kecil diantaranya, berumur 31-36 tahun. Dari sisi etnisitas, mayoritas karyawan JTV berasal dari suku Jawa. Sisanya mengaku berasal dari keturunan Sunda, Madura, dan Ambon, seperti penuturan informan berikut :

*Arek-arek kene* (anak-anak di sini) *ya* banyak yang orang Jawa *mas*. Kalau dari luar itu, bisa dihitung dengan jari. Mungkin sangat sedikit. Tapi itu *nggak* masalah, yang penting enak *dijak* kerja...

**Tabel 5.2. Klasifikasi Karyawan JTV**

Klasifikasi	Karyawan JTV
o Laki-laki	260 orang
o Perempuan	20 orang
o Program & Produksi	122 orang
o Teknik Post Produksi	47 orang
o Pemberitaan	36 orang
o Non Produksi	75 orang
o SLTA	11 orang
o Diploma ≥	269 orang
TOTAL	280 orang

*Sumber Riset Dokumen* : Hasil Wawancara, Surabaya, 2005



### 5.1.3. Program Siaran JTV

Secara garis besar, program siaran JTV dibagi menjadi 12, yaitu :

#### 1. Infotainment

Merupakan program informasi yang mengupas kabar terbaru, aktifitas dan kehidupan para selebritis Indonesia, serta *gossip* yang beredar di kalangan mereka.

#### 2. News

Program berita-berita di JTV yang selalu *up to date*. Mengupas segala bentuk masalah-masalah terbaru dengan kondisi sekitar kota Surabaya dan Jawa Timur.

#### 3. Komedi

Merupakan serial komedi. Terdapat kelucuan yang sengaja diciptakan, dan berusaha membuat pemirsa tertawa. Menggunakan kemampuan dalam berolah kata, menonjolkan kesan spontan serta sisipan komedi dalam bahasa Jawa.

#### 4. Reality Show

Sebuah program pertunjukan yang menayangkan keberanian orang. Masyarakat ditantang untuk melakukan hal-hal ganjil, atau bahkan mengikuti tindakan yang terkesan jorok.

#### 5. Anak

Pada dasarnya setiap anak memiliki kecerdasan, kemampuan, ketangkasan, kreativitas dan daya imajinasi. Berisi sajian program-program yang sesuai dengan fase perkembangan anak.

#### 6. Variety Show

Sebuah program pertunjukan yang menayangkan berbagai macam bentuk atraksi dan hiburan.

#### 7. Talk Show

Sebuah program yang berisikan tentang pembahasan dan pengangkatan permasalahan yang meliputi bidang sosial, budaya, politik, ekonomi, pendidikan, seks dan kesehatan.

#### 8. Musik

Program musik-musik JTV yang bersifat menghibur pemirsa. Mengajak pemirsa secara interaktif, sehingga bisa ikut berkaraoke, berjoget, serta mendapatkan beberapa hadiah.

#### 9. Sport

Mengupas perkembangan terkini dunia otomotif, perawatan, modifikasi maupun mobil antik.

### 10. Features

Program *feature* di JTV memberikan sebuah tayangan hiburan, tamasya, hobi, pengetahuan, informasi dunia malam dan misteri bagi para pemirsa.

### 11. Budaya Lokal

Merupakan tayangan budaya lokal Jawa Timur yang dikemas secara ringan dan interaktif, sehingga pemirsa bisa terlibat di dalam acara ini.

### 12. Kuis

Sebuah program acara kuis JTV yang sengaja diberikan untuk kebahagiaan para pemirsa yang ada di rumah atau berada di tempat yang lain.

**Tabel 5.3. Program Siaran JTV**

Program	Nama Acara / Produk Siaran JTV
Infotainment	Pojok Kampung, Pojok Meduroan, Pojok Limo, Kemabang Sore, Pojok Pitu, Kembang Sakura, Pojok Perkoro, Pojok Arena, Pecinan, Salam Voa, Sorot, Teen News.
News	Berlian, Up Close, Bedah artis, Selendang.
Anak	4 u cartoon, Conan the adventures, Kuis anak cerdas, Cabe rawit
Musik	Dangdut mania, Ndugem, Pokoke nyanyi, Asian hits, Tembang reuni, Total indie, Rock alternatif, Java jazz, Stasiun musik.
Budaya Lokal	Kidungan rek, Campur sarian, Ludruk banyolan kartolo CS, Ludruk asmuni, Ketoprak.
Reality Show	SOS, Gendam, Kuapok, Bonek, Sulap embongan.

Talk Show	Dokter jaga, Lobi, Cangkruan, Alternative jaga, Senuhan cinta, Menuju pendopo
Komedi	Ngelantur star, Kelakar, Horror simulat, Kentrunk funky, Diin... brodin.
Features	Pimbong malang, Pesona griya, Suedepe rek, Mlaku-mlaku, Seberang, Ghoib, Merinding, Maestro, Omah dhoyong.
Sport	Oto j
Kuis	Kuis rt-rw
Variety Show	Mak bonky, PLN ceria, Festival peterpan mania

*Sumber Riset Dokumen : JTV, Surabaya, 2005*

#### 5.1.4. Pangsa Pasar Produk Siaran JTV

JTV cukup menyadari keberadaannya sebagai stasiun televisi tingkat regional. Pihak pengelola JTV terlihat realistis dan berusaha tidak mengikuti sketsa pasar milik stasiun televisi nasional, dengan jalan menggali potensi alamiah masyarakat di Jawa Timur sendiri. Dalam hal ini, pangsa pasar (*segment audience*) JTV adalah kelompok sosial ekonomi menengah ke bawah, seperti penuturan informan berikut :

Kami sadar kalau punya pangsa pasar sendiri. Kita sesuaikan dengan kondisi sosial ekonomi masyarakat Jawa Timur, yakni berada di kelas menengah ke bawah ..

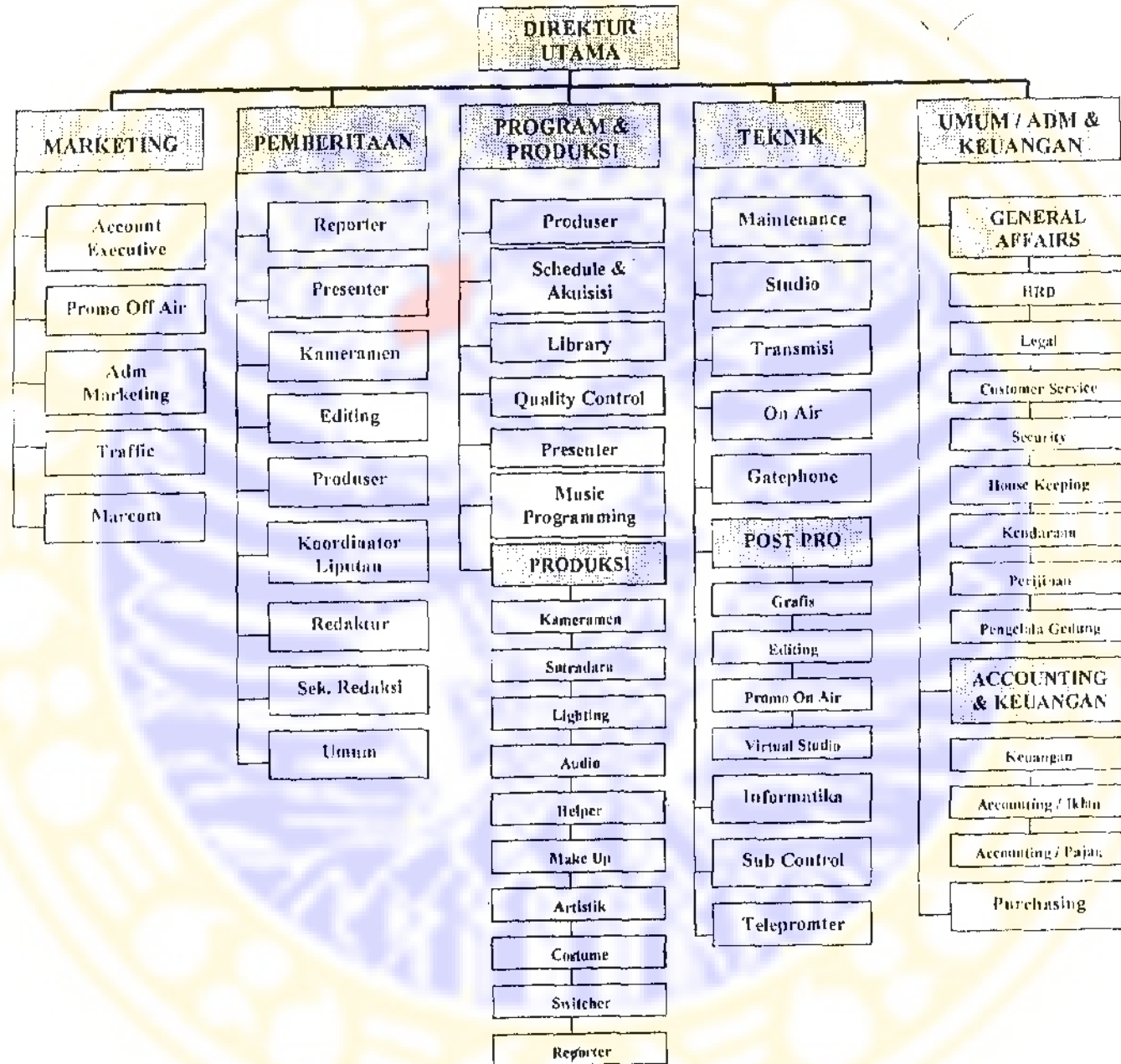
Ketika pangsa pasar sudah ditetapkan, hal ini akan berdampak pada beberapa kebijakan. Kelompok *spot commercial* harus disesuaikan dengan pangsa pasar JTV sendiri. Diharapkan akan terjadi kesesuaian, antara iklan yang ditawarkan melalui JTV dengan selera masyarakat Jawa Timur, seperti penuturan informan berikut :

Iklan-pun juga kami sesuaikan. Jadi kami hanya menerima iklan yang sesuai dengan kondisi sosio-ekonomi masyarakat Jawa Timur. Tidak mungkin kita ikut-ikutan menerima iklan seperti semua yang ada di TV nasional. Kita ada pasar tersendiri...

Tabel 5. 4. Commercial Rate

Spot Commercial TV	
Duration (detik)	Prices (Rp)
5"	Rp. 1.000.000,-
10"	Rp. 1.500.000,-
15"	Rp. 2.400.000,-
20"	Rp. 3.000.000,-
30"	Rp. 4.000.000,-
45"	Rp. 6.000.000,-
60"	Rp. 7.000.000,-
Running Text : Rp. 450.000,- ( 3x Tayang ) per- Paket	
Superimpose : Rp. 600.000,- ( 3x Tayang ) per- Paket	
Slide Commercial TV	
Duration (detik)	Prices (Rp)
5"	Rp. 200.000,-
10"	Rp. 250.000,-
15"	Rp. 350.000,-
LIPUTAN AUTO - JTV 5'	Rp. 5.000.000,-
LIPUTAN PESONA GRIYA 5'	Rp. 5.000.000,-
Rolling News 2'	Rp. 2.500.000,-
Blocking Time 30'	Rp. 25.000.000,-
Blocking Time 60'	Rp. 45.000.000,-

Sumber Riset Dokumen : JTV, Surabaya, 2005



## 5.1.5. Struktur Organisasi



## 5.2. Hasil dan Analisis Penelitian

### 5.2.1. Produksi Siaran JTV

Dengan maksud efisiensi, JTV tidak menyerahkan produksi siaran kepada pihak *production house*. JTV berusaha menunjukkan eksistensinya dengan menerapkan strategi *in house production*. Artinya, pihak JTV mendukung sebagian besar produksi acaranya melalui pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) mereka sendiri, seperti penuturan informan berikut :

Kami merasa bisa lebih efisien dengan mengerjakan program sendiri. Segala talenta kami kolaborasikan. Meski demikian, mulai Senin sampai Jumat kita sudah bisa siaran 11 jam, bahkan bisa 12,5 jam...

Sebagai stasiun televisi lokal, JTV merasa memiliki keunggulan ketika memilih langkah *in house production*. Dengan memproduksi sendiri, JTV dapat sekaligus melakukan pendekatan pasar kepada masyarakat Jawa Timur. Akhirnya, JTV berhasil membangun *image* sebagai stasiun televisi milik warga masyarakat Jawa Timur.

Dari budaya masyarakat Jawa Timur, JTV menggali perilaku dan gaya hidup dalam sebuah proses segmentasi pasar. Hasil tersebut dipadukan menjadi sebuah ide yang akan dituangkan dalam sebuah program acara JTV. Kemudian, dilakukan proses desain yang ditangani oleh tim kreatif JTV. Dalam mendesain produk, acara yang dilahirkan

harus memenuhi kriteria lokal, nakal, dan masal. Seperti penuturan informan berikut ini :

Biasanya ditangani secara informal oleh tim kreatif. Dan dirapatkan bersama, terkadang direksi juga ikut hadir. Filosofinya, nantinya acara itu harus lokal, nakal, dan masal. Baru kemudian dikemas...

Sifat lokal merupakan cermin dari nilai kelokalan yang diusung dalam setiap program. Sebagai contoh, dapat dilihat dalam acara Pojok Meduroan. Menampilkan berita-berita yang secara kultural menjadi milik warga masyarakat Jawa Timur dengan logat Madura. Dengan demikian, pemirsa JTV yang berada di lokal Madura, Jember, Lumajang, Bondowoso, Probolinggo, Banyuwangi, dan Situbondo akan merasa terwakili. Demikian pula orang Madura yang berada di kota-kota lain Jawa Timur, akan merasa terakomodir.

Yang dimaksud nakal, bahwa acara yang dikeluarkan itu harus kreatif dan mampu menggelitik minat pemirsa. Menyesuaikan diri dengan ciri khas masyarakat Jawa Timur yang bersikap apa adanya, terbuka, dan lugas. Kenakalan yang dimaksud, acara tersebut juga harus inovatif dengan berani menampilkan hal-hal baru yang bernuansa segar.

Sedangkan nilai masal, diartikan sebagai sifat sebuah acara yang harus dapat diterima oleh banyak pemirsa. Artinya, produk acara JTV bisa dinikmati secara bersama-sama oleh masyarakat Jawa Timur.

Diterima sebagai program yang bisa dikonsumsi beberapa kalangan dengan kultur yang khas.

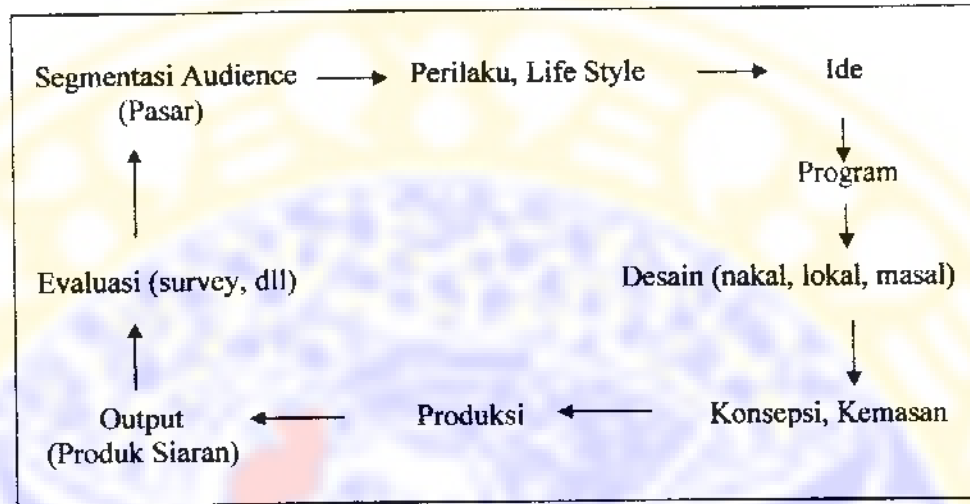
Ketika sebuah program sudah memenuhi ketiga kriteria tersebut, maka pihak JTV harus melakukan sebuah konsepsi. Artinya, melakukan bedah program dengan memadukan beberapa konsep yang dapat mengemas acara tersebut sebagai sebuah produk siaran. Setelah itu, sebuah konsep menjadi siap untuk diproduksi dibawah pimpinan seorang produser, seperti penuturan informan berikut :

Bagian program dan produksi menangani ini. Setelah didesain, produser yang akan mengeksekusi untuk sebuah produksi. Ia juga yang akan berkomunikasi lini dengan para kru produksi...

Setelah berhasil memproduksi sebuah program siaran, JTV tidak serta merta berdiam diri. *Output* yang berupa produk siaran akan dievaluasi dengan melakukan *survey*. Analisis sebuah *survey* akan dapat mengetahui apakah sebuah program masih dapat diterima atau tidak, seperti penuturan informan berikut :

Setelah ditayangkan, 3 bulan kemudian kami akan lakukan evaluasi. Itu dapat dengan *survey* kepada pemirsa. Nanti akan tahu apakah *audience* (pemirsa) masih tertarik atautkah tidak lagi. Lalu kita lakukan segmentasi pasar lagi...

Gambar 5.1. Alur Produksi Siaran JTV



Sumber Riset Dokumen : Hasil Wawancara, JTV Surabaya, 2005

### 5.2.2. Proses Produksi Siaran

Secara sederhana, produksi siaran dapat dijelaskan sebagai sebuah ide yang diolah dalam proses produksi guna menghasilkan produk siaran tertentu. Berdasarkan tahapan yang dilalui, proses produksi siaran dapat dibagi sebagai berikut :

- Pra produksi, merupakan proses memo internal sebelum suatu produksi dilaksanakan.
- Produksi, membuat serta mewujudkan suatu desain dan konsepsi menjadi sebuah program acara.
- Post Produksi, merupakan proses penyelesaian (*finishing*) dan *editing*.

Jika ditilik dari sisi lain, berdasarkan tempat produksi JTV dapat dibagi menjadi :

- a. *Out door*, merupakan pengambilan gambar yang dilakukan dari acara di luar ruangan.

Produksi *out door* merupakan kegiatan dalam skala besar. Setiap produksi yang dikerjakan, mayoritas adalah acara yang bersifat kolosal. Contoh : Kontes Dangdut yang dilakukan JTV di beberapa daerah. Hal-hal yang dilakukan dalam proses produksi *out door* sebagai berikut :

1. Melakukan *survey* lapangan
2. Merancang penempatan panggung
3. Penempatan sub kontrol studio dan *audio*
4. Menaksir kapasitas listrik yang akan diperlukan untuk *audio*, *video*, dan *lighting*.
5. Pra produksi. Melakukan gladi resik, termasuk mempersiapkan *setting* OB Van. Yakni sebuah mobil *box* yang dilengkapi dengan beberapa peralatan kontrol sebagai pemandu saat acara berlangsung.
6. Persiapan acara (produksi). Koordinasi antara sutradara, *floor director*, dan produser. Produser mempersiapkan urutan acara (*run down*) kepada *floor director*, sutradara, *audio*, *lighting*, dan kameramen.

Sebagian besar acara *out door* disiarkan secara langsung, sehingga perencanaan memegang peran penting di dalamnya. Agar acara dapat berjalan lancar, perlu diperhatikan beberapa hal berikut :

1. Ketepatan waktu
2. *Run down*
3. Koordinasi lapangan antara sutradara, *floor director*, dan produser.

Namun demikian, jika acara tetap tidak bisa berjalan seperti yang direncanakan, maka tim produksi harus mempersiapkan beberapa kiat seperti penuturan informan berikut :

Jika masih molor, tidak sesuai jadwal. Kita bisa memanfaatkan penelpon interaktif dari pemirsa untuk mengulur waktu atau memperbaiki hal yang kurang. Bisa juga dengan memasang atraksi tambahan, disesuaikan saja...

- b. *In door*, merupakan proses produksi yang dilakukan di dalam studio.

Produksi *in door*, pada hakekatnya melalui beberapa proses pengerjaan yang serupa dengan *out door*. Namun demikian, pekerjaan kru terkesan lebih sederhana. Dalam proses *in door*, sub kontrol tidak harus menggunakan OB Van, karena peralatan serupa dapat dijumpai pada setiap studio.

Dalam hal ini JTV memiliki tiga buah studio, yaitu :

1. Studio 20

Terletak di gedung Graha Pena lantai 20, berukuran  $\pm 8 \text{ m} \times 12 \text{ m}$



## 2. Studio 21

Terletak di gedung Graha Pena lantai 21, berukuran  $\pm 10 \text{ m} \times 15 \text{ m}$

## 3. Studio Utama

Merupakan studio terbesar yang dimiliki JTV. Terletak di gedung baru JTV, dengan luas area  $\pm 120 \text{ m}^2$ .

Setiap studio JTV disekat-sekat menurut *background* yang diinginkan, dan disesuaikan menurut *image* program acaranya. Dengan studio yang terkesan minimalis tersebut, JTV tetap mampu bersaing dan terus memproduksi secara regular, seperti penuturan informan berikut :

Apa yang dilakukan anak JTV membuat orang lain geleng kepala. Saya pernah ke Jakarta, sebuah stasiun televisi nasional itu memiliki 5 studio yang besarnya seperti hanggar pesawat, dan letaknya sangat berjauhan. Bandingkan dengan apa yang kita punya, jauh sekali. Tapi ternyata kita tetap bisa eksis...

Menurut jenis tayangannya, proses produksi siaran JTV dapat dibagi menjadi :

### 1. *Live*, merupakan jenis siaran langsung.

Hal yang spesifik dari tayangan *live* adalah kebutuhan atas TV *receiver* dan *weapon* (WP). Alur siaran berasal dari kamera, ditayangkan melalui monitor, diteruskan ke mixer, dan dialirkan ke WP yang bertugas mengatur pencahayaan, kontras, dan sebagainya.

2. *Typing*, merupakan produksi siaran yang penayangannya ditunda.

Hal yang spesifik dari proses *typing*, adalah penggunaan record VTR dan kaset perekam Beta cam.

Berdasarkan model pengambilan gambar, proses produksi dapat dibagi menjadi :

1. *Multi*, merupakan pengambilan gambar dengan menggunakan 3 kamera.

Biasanya dilakukan di dalam studio. Memerlukan alat bantu mixer dan record VTR.

2. *Single*, pengambilan gambar dengan 1 kamera saja.

Biasa digunakan untuk reportase berita di lapangan. Gambar langsung direkam oleh kaset yang terpasang dalam kamera.

Adapun peralatan standar yang biasa digunakan dalam proses produksi siaran, sebagai berikut :

1. Kamera
2. Mixer video
3. OB Van atau ruang sub kontrol
4. Monitor 9 inch
5. Player VTR
6. Adaptor kamera
7. Tripod kamera

8. Kabel DC cord kamera

9. Kabel AC cord adaptor

Dalam sebuah rangkaian proses produksi, seorang *floor director* memegang peran penting. Ia bertugas mengatur tata gerak dan mengarahkan para pemirsa di studio. Sebelum acara dimulai, sutradara atau produser terlebih dahulu memperkenalkan skenario atau *run down* kepada kru dan pemirsa di studio.

Permulaan acara biasa diberi *bumper*, yaitu sejenis pembuka tayangan bagi pemirsa di rumah. Seorang produser terus memberi peringatan kepada kru dan pemirsa di studio tentang kapan waktu tayang suatu acara dimulai. Dengan hitungan mundur, seorang produser memberi aba-aba, hingga acara benar-benar dimulai. Kemudian, dengan serta merta produser menyerahkan acara kepada *floor director*.

Sebelum acara diselingi jeda iklan, seorang *floor director* terlebih dahulu memberi peringatan 1 menit dan peringatan 30 detik. Demikian pula ketika acara akan dimulai kembali, *floor director* bertugas memberi peringatan berupa papan angka yang diacungkan ke arah panggung. Angka tersebut menunjukkan durasi hitungan yang disepakati.

### 5.2.3. Nilai-Nilai Individu Karyawan

Nilai berisi tentang pandangan subyektif, obyektif, atau ideal menurut karyawan JTV. Beberapa hal yang ditemukan di lapangan selama proses produksi berlangsung, antara lain sebagai berikut :

1. Mayoritas tim produksi merasa loyal terhadap JTV
2. Karyawan merasa tidak ada pengaruh yang signifikan, antara loyalitas yang diberikan dengan reward yang diterima dari pihak JTV
3. Belum merasa memiliki JTV. Masih berada antara posisi Ya dan Tidak.
4. Setiap kru bersikap fleksibel dalam menghadapi permasalahan
5. Para kru merancang yel-yel pemberi semangat dalam setiap produksi acara tertentu.
6. Tiap kru JTV memiliki keyakinan bahwa tidak ada sesuatu yang tidak bisa untuk dikerjakan
7. Jika acara bagus, para kru mengaku mendapat kepuasan tersendiri.
8. Merasa berhak mendapat uang lembur. Setiap karyawan sering bekerja melebihi jam kerja yang telah ditetapkan, yakni 8 jam per hari. Sementara ini, uang lembur hanya diberikan jika terjadi penambahan produksi, yakni tambahan kerja ketika sebelumnya karyawan sudah mengerjakan suatu produksi tertentu.

#### 5.2.4. Penentuan Model Budaya Organisasi Menggunakan Database

Dalam menentukan tipe budaya organisasi bagi individu karyawan JTV, penelitian ini menggunakan aplikasi program berbasis database. Aplikasi ini dapat diakses secara online dengan menggunakan alamat sub domain tertentu. Menggunakan Linux untuk operating sistem server, MySQL untuk database, dan PHP untuk skrip WEB/program.

Aplikasi penentuan model budaya organisasi, dikembangkan secara khusus guna membantu pengolahan data dalam penelitian ini. Data penelitian yang dikumpulkan melalui proses wawancara diolah berdasarkan konsep budaya Charles Handy, hingga menunjukkan kontribusi nilai individu terhadap model budaya tertentu. Adapun langkah-langkah yang harus dipenuhi sebagai berikut :

1. Langkah pertama, user dapat mengakses aplikasi ini melalui internet dengan alamat sub domain tertentu. Pada tampilan awal, diperintahkan untuk login dan mengisi password yang disesuaikan.



**Gambar 5.2. Login user pada aplikasi model budaya organisasi**

Jika pengakses dapat mengisi user name dan password dengan benar, maka ia sudah diijinkan untuk menikmati fasilitas aplikasi ini.

2. Berikutnya, akan muncul tampilan pedoman wawancara yang telah dirancang berdasarkan konsep budaya milik Charles Handy. User dipersilahkan memilih rangkaian pertanyaan tertentu yang akan diwawancarakan kepada informan pada tiap kesempatan. Pemilihan dapat dilakukan dengan memberi tanda pada pertanyaan yang dipilih.

**MODE BUDAYA**

**PEDOMAN WAWANCARA**

NO. PERTANYAAN / PERTANYAAN	PEJAWABAN
1. Apakah FIV memiliki seorang pengurus khusus tentang data budaya?	<input type="checkbox"/>
2. Apakah pengurus data telah memilih dan menetapkan siapa yang akan bertanggung jawab?	<input type="checkbox"/>
3. Apakah FIV memiliki data yang telah ditetapkan sebagai data budaya?	<input type="checkbox"/>
4. Apakah data budaya yang telah ditetapkan sebagai data budaya?	<input type="checkbox"/>
5. Apakah data budaya yang telah ditetapkan sebagai data budaya?	<input type="checkbox"/>
6. Apakah data budaya yang telah ditetapkan sebagai data budaya?	<input type="checkbox"/>
7. Apakah data budaya yang telah ditetapkan sebagai data budaya?	<input type="checkbox"/>
8. Apakah data budaya yang telah ditetapkan sebagai data budaya?	<input type="checkbox"/>
9. Apakah data budaya yang telah ditetapkan sebagai data budaya?	<input type="checkbox"/>

OK

**Gambar 5.3. Form memilih pertanyaan untuk wawancara**

3. Pada tahap ini, user dipersilahkan mengisi data-data informan terlebih dahulu. Kemudian, user mulai mengisi respon informan atas pertanyaan yang diajukan menurut hasil wawancara. Respon

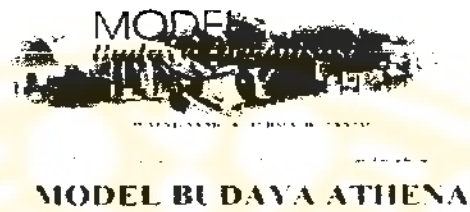


merupakan kecenderungan pendapat atau sikap informan atas pertanyaan yang diajukan. Meliputi : respon +, +/-, -/+, dan respon -

Model	Respon		

**Gambr 5.4. Form informan dari hasil wawancara**

4. Aplikasi database bertugas mengelola data masukan hasil wawancara berdasar konsep model budaya Charles Handy yang telah diisikan. Pada tahap ini, aplikasi langsung dapat menentukan kecenderungan terhadap model budaya tertentu, yakni Zeus, Apollo, Athena, atau Dionysus.



**Gambar 5.5. Penentuan kecenderungan terhadap model budaya**

Tampilan kecenderungan organisasi terhadap model budaya tertentu, dapat berubah menurut entry data terhadap hasil wawancara yang sudah diselesaikan. Perubahan terlampir menurut hasil kontribusi tertinggi terhadap model budaya tertentu.



**Gambar 5.6. Nilai-nilai individu karyawan JTV**

5. Merupakan tampilan nilai-nilai yang direpresentasikan individu dalam proses produksi siaran. Adapun tampilan nilai-nilai ini juga dapat berubah, sesuai dengan entry data terhadap hasil wawancara terbaru. Detail dari tampilan ini juga dapat menyajikan prosentase terhadap hasil kontribusi dari masing-masing budaya.

Dengan menggunakan Aplikasi Database Model Budaya Organisasi, diketahui bahwa stasiun televisi JTV memiliki kecenderungan terhadap model budaya Athena. Kontribusi tertinggi merujuk pada nilai-nilai budaya Athena. Namun demikian, karakteristik budaya Athena tidak tumbuh secara dominan dalam organisasi.

Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi JTV merupakan kombinasi dari ketiga budaya lainnya. Artinya, nilai-nilai budaya Zeus, Apollo, dan Dionysus juga ditemukan dalam proses produksi siaran. Jadi, budaya JTV merupakan kombinasi atas budaya Zeus, Apollo, Athena, dan Dionysus dengan tingkat kontribusi yang lebih tinggi oleh budaya Athena.

Budaya Athena hadir dengan tingkatan kontribusi tertinggi sebesar 27,7 %. Berturut-turut diikuti oleh budaya Zeus sebesar 25,2 %, budaya Apollo mencapai 25,1 %, serta kehadiran nilai-nilai budaya

Dionysus sebesar 22 %. Model budaya organisasi JTV berdasarkan konsep budaya Charles Handy, merujuk pada hasil sebagai berikut :

Nilai	Nilai Yang Dianut	Budaya
Pendirian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengakui adanya pusat pimpinan</li> <li>2. Setiap komponen cenderung punya tingkat kepercayaan yang tinggi</li> <li>3. Ada keteraturan yang kuat</li> <li>4. Memiliki kemampuan mengarahkan diri sendiri</li> <li>5. Percaya diri terhadap bakat dan kemampuan</li> <li>6. Mencari kesenangan dalam bekerja</li> </ol>	<p>Zeus / Apollo Zeus</p> <p>Apollo Athena Dionysus Athena</p>
Sikap	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ada pemisahan kerja</li> <li>2. Kekuasaan diberikan pada pimpinan secara terpusat</li> <li>3. Ada empati dalam hubungan sosial</li> <li>4. Ada rasa simpati yang dilandasi dengan persamaan untuk membentuk ikatan</li> <li>5. Berani untuk mengambil resiko</li> <li>6. Ada hirarki kekuasaan</li> <li>7. Kekuasaan terkonsentrasi ke puncak pimpinan</li> <li>8. Butuh hubungan dengan orang lain</li> <li>9. Jaringan kerja terdiri atas unit-unit</li> <li>10. Fungsi-fungsi yang ada dibagi berdasarkan keahlian</li> <li>11. Fungsi kepemimpinan terbagi dalam hubungan longgar yang saling menguntungkan</li> <li>12. Kekuasaan dan pengaruh ada pada jabatan atau status</li> <li>13. Berkumpul dalam hubungan longgar yang saling mempengaruhi</li> <li>14. Cenderung berusaha mencari solusi</li> <li>15. Kekuasaan muncul dari keahlian atau bakat yang ditunjukkan individu</li> <li>16. Individu tidak memiliki ketergantungan secara mutual dengan orang lain</li> <li>17. Mudah untuk membuka hubungan dengan pihak lain</li> </ol>	<p>Zeus Zeus</p> <p>Zeus Zeus</p> <p>Zeus Apollo Apollo Athena Athena Athena Athena Athena</p> <p>Dionysus</p> <p>Athena Dionysus</p> <p>Dionysus</p> <p>Dionysus</p>
Perilaku	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ada kebebasan pada tiap individu</li> <li>2. Pemisahan kerja berdasarkan fungsi dan produk</li> <li>3. Ada formalisasi peran</li> <li>4. Ada kejelasan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab</li> </ol>	<p>Zeus Zeus Apollo Apollo</p>

Raga	5. Unit-unit saling terkait dan berdiri secara longgar dan mandiri	Athena
	6. Perintah diberikan berdasarkan atas kesepakatan yang dibuat sebelumnya	Dionysus
	7. Dalam organisasi terdapat satu pimpinan puncak yang dibantu wakil-wakil dalam menjalankan setiap komite pekerjaan	Apollo
	8. Setiap individu mudah untuk digantikan posisinya	Apollo
	9. Pekerjaan berjalan secara lintas fungsional	Athena
	10. Kinerja diukur berdasarkan hasil kerja tim	Athena
	11. Menyelesaikan masalah dengan bekerja sama	Athena
	12. Bakat dan kreatifitas individu dalam kelompok dinilai	Athena
	1. Tugas dan kewajiban kerja diatur secara formal	Apollo
	2. Deskripsi pekerjaan diatur secara formal	Apollo
	3. Pemberian perintah seringkali dilakukan secara lisan	Zeus
	4. Cepat dalam mencari solusi	Athena
	5. Memiliki tim kerja dengan basis keahlian	Athena
	6. Pengambilan keputusan kerap kali berjalan lambat	Apollo
	7. Individu mengejar realisasi tujuan dengan mengandalkan kemampuan diri.	Dionysus



## BAB 6

## PEMBAHASAN



## BAB 6

### PEMBAHASAN

#### 6.1. Nilai – Nilai Individu Karyawan JTV

Merujuk pada pendapat Danandjaja (dalam Ndraha, 2003:18), bahwa nilai adalah pengertian-pengertian (*conceptions*) yang dihayati individu karyawan mengenai JTV dalam proses produksi siarannya. Nilai inti organisasi JTV dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas, khususnya dalam proses produksi. Makin banyak anggota organisasi yang menerima suatu nilai, makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu dan makin kuat budaya tersebut, sehingga budaya yang kuat menimbulkan tingginya tingkat kebersamaan.

Penelitian ini telah merumuskan beberapa nilai yang dipegang individu JTV dalam proses produksi, sebagai berikut :

##### Nilai Pendirian :

1. Mengakui adanya pusat pimpinan
2. Setiap komponen cenderung punya tingkat kepercayaan yang tinggi
3. Ada keteraturan dalam pelaksanaan tugas dan kerja sehari-hari
4. Memiliki kemampuan mengarahkan diri sendiri.
5. Percaya diri terhadap bakat dan kemampuan

6. Mencari kesenangan dalam bekerja.

**Sikap :**

1. Ada pemisahan kerja
2. Kekuasaan diberikan pada pimpinan secara terpusat
3. Ada empati dalam hubungan sosial
4. Ada rasa simpati yang dilandasi dengan persamaan untuk membentuk ikatan
5. Berani untuk mengambil resiko
6. Ada hirarki kekuasaan
7. Kekuasaan terkonsentrasi ke puncak pimpinan
8. Butuh hubungan dengan orang lain
9. Jaringan kerja terdiri atas unit-unit
10. Fungsi-fungsi yang ada dibagi berdasarkan keahlian
11. Fungsi kepemimpinan terbagi dalam hubungan longgar yang saling menguntungkan
12. Kekuasaan dan pengaruh ada pada jabatan atau status
13. Terkumpul dalam hubungan longgar yang saling mempengaruhi
14. Cenderung berusaha mencari solusi.
15. Kekuasaan muncul dari keahlian atau bakat yang ditunjukkan individu

16. Individu tidak memiliki ketergantungan secara mutual dengan orang lain
17. Mudah untuk membuka hubungan dengan pihak lain.

#### **Perilaku**

1. Ada kebebasan pada tiap individu
2. Pemisahan kerja berdasarkan fungsi dan produk
3. Ada formalisasi peran
4. Ada kejelasan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab
5. Unit-unit saling terkait dan berdiri secara longgar dan mandiri
6. Perintah diberikan berdasarkan atas kesepakatan yang dibuat sebelumnya
7. Dalam organisasi terdapat satu pimpinan puncak yang dibantu wakil-wakil dalam menjalankan setiap komite pekerjaan
8. Setiap individu mudah untuk digantikan posisinya
9. Pekerjaan berjalan secara lintas fungsional
10. Kinerja diukur berdasarkan hasil kerja tim
11. Menyelesaikan masalah dengan bekerja sama
12. Bakat dan kreatifitas individu dalam kelompok dinilai.

**Raga :**

1. Tugas dan kewajiban kerja diatur secara formal
2. Deskripsi pekerjaan diatur secara formal
3. Pemberian perintah seringkali dilakukan secara lisan
4. Cepat dalam mencari solusi
5. Memiliki tim kerja dengan basis keahlian
6. Pengambilan keputusan kerap kali berjalan lambat
7. Individu mengejar realisasi tujuan dengan mengandalkan kemampuan diri.

Selain memadukan karakteristik model budaya Charles Handy ke dalam nilai pendirian - sikap - perilaku - raga, penelitian ini juga menemukan beberapa nilai lain yang ada dalam proses produksi, sebagai berikut :

1. Mayoritas tim produksi merasa loyal terhadap JTV  
Artinya, terdapat loyalitas yang tinggi dalam organisasi
2. Karyawan merasa tidak ada pengaruh yang signifikan, antara loyalitas yang diberikan dengan reward yang diterima dari pihak JTV  
Artinya, individu belum mendapatkan reward yang sesuai
3. Belum merasa memiliki JTV. Masih berada antara posisi Ya dan Tidak.

Artinya, individu belum ada kepercayaan terhadap organisasi

4. Setiap kru bersikap fleksibel dalam menjalani setiap permasalahan

Artinya, mampu bersikap adaptif dalam menghadapi permasalahan kerja

5. Para kru merancang yel-yel pemberi semangat pada setiap produksi acara tertentu.

Artinya, setiap komponen mampu memotivasi dirinya sendiri

6. Tiap kru JTV memiliki keyakinan bahwa tidak ada sesuatu yang tidak bisa untuk dikerjakan

Artinya, individu senantiasa bersikap optimis dan suka menghadapi tantangan.

7. Jika acara bagus, para kru mengaku mendapat kepuasan tersendiri.

Artinya, setiap individu mengejar kepuasan dalam bekerja

8. Merasa berhak mendapat uang lembur. Karyawan sering bekerja melebihi jam kerja yang telah ditetapkan, yakni > 8 jam per hari. Sementara ini, uang lembur hanya diberikan jika terjadi penambahan produksi, yakni tambahan kerja ketika sebelumnya karyawan sudah mengerjakan suatu produksi tertentu.

Artinya, sistem penggajian tidak berdasarkan atas jam kerja.

9. Jadwal produksi sering diberikan secara mendadak. Pemberitahuan bisa terjadi sehari sebelum produksi. Hal ini bisa mengurangi kualitas persiapan dan menyebabkan ketidakpastian dalam iklim kerja.

Artinya tidak ada kejelasan pada pengaturan kerja.

10. Saat produksi tidak ada, karyawan banyak yang menganggur. Terkesan hanya sekedar memenuhi waktu 8 jam kerja. Biasanya karyawan datang, melakukan presensi (*check lock*) dan kemudian mereka berkesempatan meninggalkan kantor. Ketika mendekati batas waktu 8 jam, mereka datang kembali untuk mengisi presensi kepulangan kerja.

Artinya, ada kelemahan dalam pengawasan SDM

11. Mengelola penggunaan fasilitas yang ada dengan baik, sehingga seluruh produksi bisa direalisasikan dengan memanfaatkan waktu yang tersedia. Meskipun hanya memiliki 3 studio saja, JTV mampu mengelola dan mengatur pelaksanaan produksi dengan baik.

Artinya, Organisasi menunjukkan kemampuannya dalam bidang manajerial.

12. Masing-masing produser saling berkoordinasi guna menyesuaikan jadwal penggunaan studio.

Artinya, setiap komponen terhubung dengan alur komunikasi yang baik.



13. Jika saat acara *live*, mengalami masalah dengan ketepatan waktu. *Floor director* berkordinasi dengan produser untuk membuat beberapa alternatif di lapangan. Sedangkan tim produksi yang berada di dalam sub kontrol dapat mengisi dengan suguhan iklan tayangan lain. Artinya, menyelesaikan masalah dengan berinovasi.

Jadi dapat disimpulkan, bahwa telah ditemukan nilai-nilai tambahan berupa beberapa pandangan subyektif, obyektif, atau ideal dari karyawan JTV, sebagai berikut :

1. Terdapat loyalitas yang tinggi dalam organisasi
2. Organisasi tidak memberi perhatian terhadap kebutuhan individu. Setiap individu merasa belum mendapatkan reward yang sesuai.
3. Individu belum ada kepercayaan terhadap organisasi, sehingga tidak tercipta rasa memiliki antar komponen pendukung
4. Mampu bersikap adaptif dalam menghadapi permasalahan kerja
5. Setiap komponen mampu memotivasi dirinya sendiri
6. Individu senantiasa bersikap optimis dan suka menghadapi tantangan.
7. Setiap individu mengejar kepuasan dalam bekerja
8. Pemberian upah tidak merujuk pada jam kerja. Organisasi belum menjalankan sistem remunerasi dengan baik..
9. Tidak ada kejelasan pada pengaturan kerja.

10. Lemah dalam pengawasan SDM
11. Organisasi berhasil menunjukkan kemampuannya di bidang manajerial
12. Setiap komponen terhubung dengan alur komunikasi yang baik.
13. Menyelesaikan masalah dengan berinovasi.

Nilai-nilai tersebut di atas, terekam atau termuat pada suatu wahana. Wahana yang dimaksud tercermin dalam proses produksi siaran JTV. Nilai organisasi itu dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Kemudian, ditransmisikan kepada seluruh karyawan yang terlibat dalam proses produksi siaran.

Nilai yang terlihat menonjol dalam pelaksanaan produksi siaran adalah sikap individu yang senantiasa bersikap optimis dan suka menghadapi tantangan, seperti penuturan informan berikut :

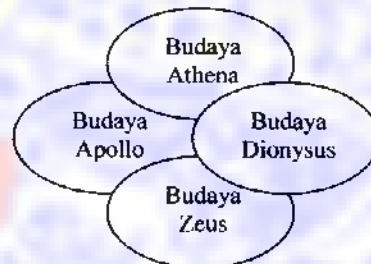
Di sini tidak ada suatu yang tidak bisa, tidak ada suatu yang tidak mungkin untuk dikerjakan. Meski ada keterbatasan, tetapi kami telah membuat orang lain geleng kepala. Bahkan orang televisi nasional banyak yang mengaku salut dan angkat topi pada kami...

## **6.2. Pengembangan Model Budaya Organisasi JTV**

Menurut Taliziduhu Ndruha (2003:25), budaya dengan nilai tak terpisahkan, dan antara keduanya harus terdapat keselarasan, keserasian, dan keseimbangan.

Model budaya organisasi pada stasiun JTV merumuskan adanya kombinasi antara keempat tipe budaya Charles Handy, dengan kontribusi tertinggi diisi oleh budaya Athena. Di dalamnya, terkandung 6 nilai jiwa atau pendirian, 17 nilai sikap, 12 nilai perilaku, dan 7 nilai raga.

**Gambar 6.1. Model Budaya Organisasi JTV**



Budaya merupakan produk sikap orang-orang dalam pekerjaan mereka (Moeljono, 2003:17). Dalam rangka pengembangan model budaya organisasi JTV, penelitian ini berhasil menemukan adanya 13 nilai lain sebagai identitas mereka. Nilai-nilai tersebut adalah milik bersama dan terlihat secara meluas dalam proses produksi siaran.

Budaya korporat (Moeljono, 2003:18) juga sering dimaknakan sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan. Penelitian ini menunjukkan adanya filosofi yang digunakan sebagai pedoman dalam menentukan suatu program dapat diproduksi atau tidak. Hal tersebut terlihat dengan kehadiran nilai-nilai lokal, nakal, dan masal. Nilai lokal, nakal, dan masal harus

dipenuhi terlebih dahulu, sebelum sebuah ide akan direalisasikan ke dalam sebuah produksi siaran JTV.

Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu (Tunggal, 2004:1). Dalam hal ini, nilai lokal-nakal-masal telah dijadikan sebagai acuan suatu sistem makna bersama yang membedakan produk siaran JTV dengan stasiun televisi lain.

Pengembangan model budaya organisasi JTV berisi rumusan filosofi dan tata nilai sebagai berikut :

1. Paduan budaya Athena, Zcus, Apollo, dan Dionysus yang terdiri dari 6 nilai jiwa atau pendirian, 17 nilai sikap, 12 nilai perilaku, dan 7 nilai raga.
2. Seperangkat sikap yang terlihat dari ke-13 nilai yang dipegang oleh individu dalam tim produksi dan dikomunikasikan pada proses produksi siaran JTV.
3. Mengembangkan filosofi atas nilai lokal-nakal-masal, sebagai karakteristik utama yang membedakan JTV sebagai sebuah stasiun televisi lokal.

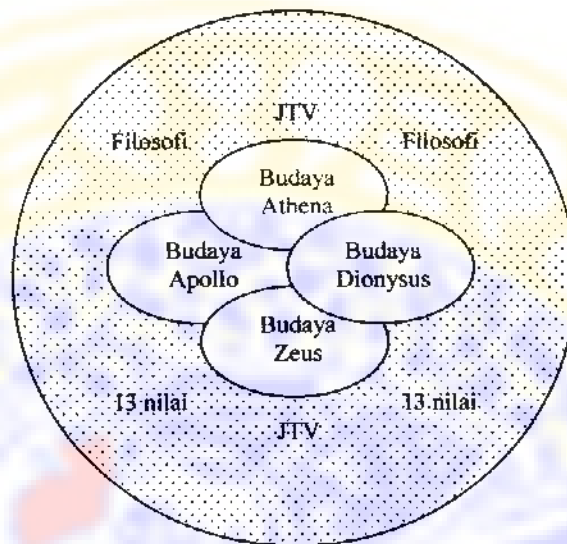
### Pengembangan Model Budaya Organisasi JTV

Budaya	Nilai Jiwa/Pendirian	Nilai Sikap	Nilai Perilaku	Nilai Raga	Filosofi
Budaya Zeus	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mengakui adanya pusat pimpinan</li> <li>○ Setiap komponen punya kepercayaan yang tinggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ada pemisahan kerja</li> <li>○ Kekuasaan diberikan pada pimpinan secara terpusat</li> <li>○ Ada empati dalam hubungan sosial</li> <li>○ Ada rasa simpati yang dilandasi dengan persamaan untuk membentuk ikatan</li> <li>○ Berani mengambil resiko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pemisahan kerja berdasarkan fungsi dan produk</li> <li>○ Ada kebebasan pada tiap individu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pemberian perintah sering dilakukan secara lisan</li> </ul>	
Budaya Apollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mengakui adanya pusat pimpinan</li> <li>○ Ada keteraturan yang kuat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kekuasaan terkonsentrasi ke puncak pimpinan</li> <li>○ Ada hirarki kekuasaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ada formalisasi peran</li> <li>○ Dalam organisasi terdapat satu pemimpin puncak yang dibantu wakil-wakil dalam menjalankan setiap komite pekerjaan</li> <li>○ Setiap individu mudah untuk digantikan posisinya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Deskripsi pekerjaan diatur secara formal</li> <li>○ Tugas dan kewajiban kerja diatur secara formal</li> <li>○ Pengambilan keputusan kerap kali berjalan lambat</li> </ul>	

			<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ada kejelasan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab</li> </ul>		
Budaya Athena	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Memiliki kemampuan mengarahkan diri sendiri</li> <li>○ Mencari kesenangan dalam bekerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jaringan kerja terdiri atas unit-unit</li> <li>○ Fungsi-fungsi yang ada dibagi berdasarkan keahlian</li> <li>○ Fungsi kepemimpinan terbagi dalam hubungan yang saling menguntungkan</li> <li>○ Cenderung berusaha mencari solusi</li> <li>○ Kekuasaan dan pengaruh ada pada jabatan atau status</li> <li>○ Butuh hubungan dengan orang lain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Unit-unit saling terkait dan berdiri secara longgar dan mandiri</li> <li>○ Pekerjaan berjalan secara lintas fungsional</li> <li>○ Bakat dan kreatifitas individu dalam kelompok dinilai</li> <li>○ Kinerja diukur berdasarkan hasil kerja tim</li> <li>○ Menyelesaikan masalah dengan bekerja sama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Memiliki tim kerja dengan basis keahlian</li> <li>○ Cepat dalam mencari solusi</li> </ul>	
Budaya Dionysus	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Percaya diri terhadap bakat dan kemampuan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Individu terkumpul dalam hubungan longgar yang saling mempengaruhi</li> <li>○ Kekuasaan muncul dari keahlian ataupun bakat yang ditunjukkan individu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Perintah diberikan berdasarkan atas kesepakatan yang dibuat sebelumnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Individu mengejar realisasi tujuan dengan mengandalkan kemampuan diri</li> </ul>	



		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Individu tidak memiliki ketergantungan secara mutual dengan yang lain</li> <li>○ Mudah membuka hubungan dengan pihak lain</li> </ul>			
JTV	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mengejar kepuasan dalam bekerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Individu kurang percaya terhadap organisasi</li> <li>○ Pengaturan kerja tidak jelas</li> <li>○ Individu bersikap optimis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organisasi tidak memberi perhatian terhadap kebutuhan individu</li> <li>○ Tidak ada kesesuaian individu dalam mendapatkan reward</li> <li>○ Bersikap adaptif dalam menghadapi permasalahan kerja</li> <li>○ Lemah dalam pengawasan SDM</li> <li>○ Organisasi memiliki kemampuan manajerial</li> <li>○ Setiap komponen memotivasi dirinya sendiri</li> <li>○ Loyalitas individu terhadap organisasi tinggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pemberian upah tidak merujuk pada jam kerja</li> <li>○ Terhubung dengan alur komunikasi yang baik</li> <li>○ Menyelesaikan masalah dengan berinovasi.</li> <li>○ Suka menghadapi tantangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lokal</li> <li>○ Nakal</li> <li>○ Masal</li> </ul>

**Gambar 6.2. Pengembangan Model Budaya Organisasi JTV**

Wexley dan Yukl (dalam As'ad, 2003:1) menyatakan bahwa organisasi itu sebagai pola hubungan antar manusia yang diikutsertakan dalam aktivitas dimana satu sama lain saling tergantung untuk suatu tujuan tertentu.

JTV berusaha mengembangkan kekuatan individu dan membenteng potensi karyawan dalam suatu regu atau kelompok, dimana perusahaan telah menggunakan metode *in house production*. Masing-masing karyawan mempunyai kemungkinan untuk mengambil bagian dari proses komunikasi dengan cara efektif guna memberi umpan balik yang sesuai.

Dengan adanya hasil pengembangan model budaya organisasi ini, maka JTV dapat memanfaatkan budaya organisasi terhadap keefektifan perusahaan. Sebagai industri pertelevisian yang memiliki budaya yang



# BAB 7

## PENUTUP

## BAB 7

### PENUTUP

#### 7.1. Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan sebuah pengembangan model budaya organisasi bagi stasiun televisi JTV. Mengembangkan kombinasi dari keempat model budaya Charles Handy menjadi sebuah model budaya organisasi yang lebih sesuai. Adapun rumusan pengembangan model budaya organisasi berdasarkan nilai individu karyawan JTV, tersusun atas :

1. Konsepsi budaya milik Charles Handy; JTV merupakan kombinasi dari budaya Zeus, Apollo, Athena, dan Dionysus, dengan tingkat kontribusi tertinggi terhadap budaya Athena.
2. Nilai-nilai individu; terdiri dari 6 nilai jiwa atau pendirian, 17 nilai sikap, 12 nilai perilaku, dan 7 nilai raga.
3. Ketigabelas nilai JTV yang termaktub dalam proses produksi siaran. Merupakan penemuan terhadap 13 nilai-nilai lain berupa beberapa pandangan subyektif, obyektif, atau ideal yang ditelaah dari karyawan JTV.

4. Filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam penentuan produk siarannya; yakni nilai lokal, nilai nakal, dan nilai masal.

Pengembangan model menghasilkan budaya organisasi JTV berdasarkan rumusan tersebut di atas. Aplikasi database menunjukkan kecenderungan JTV terhadap budaya Athena. Diketahui, bahwa budaya Athena memiliki kontribusi nilai tertinggi. Dalam penelusuran lebih jauh, ditemukan 13 nilai selain yang termaktub dalam karakteristik budaya Athena, Zeus, Apollo, maupun Dionysus. Ke-13 nilai tersebut berdiri di atas filosofi lokal-nakal-masal sebagai perkuatan nilai atas produksi siaran JTV.

JTV berusaha mengembangkan kekuatan individu dan membenteng potensi karyawan dalam suatu regu atau kelompok, dimana perusahaan telah menggunakan metode *in house production*. Masing-masing karyawan mempunyai kemungkinan untuk mengambil bagian dari proses komunikasi dengan cara efektif guna memberi umpan balik yang sesuai.

Dengan panduan model budaya organisasi yang sesuai, maka pihak JTV dapat memompa keefektifan organisasi dalam menjalankan *in house production* sebagai sebuah strategi. Melakukan perkuatan budaya atas

dirinya, sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

## 7.2. Saran

Hasil penelitian ini merupakan pengembangan model budaya organisasi berdasarkan metafora yang diungkapkan oleh Charles Handy sebelumnya. Adapun saran yang dapat disampaikan untuk penelitian ini, sebagai berikut :

1. Perlu dilakukan penelitian lanjutan, merujuk pada hasil pengembangan model budaya organisasi JTV terhadap model budaya hasil kombinasi dari keempat budaya Charles Handy. Pengembangan model yang telah dilakukan, dapat diolah kembali melalui sebuah forum yang mempertemukan antara pihak manajer dan pelaksana produksi. Hasil dari forum tersebut, dapat menyempurnakan pengembangan model kali ini menjadi sebuah aplikasi kerja di JTV.
2. Nilai-nilai individu yang berhasil ditemukan dalam penelitian ini, dapat ditelaah lebih jauh lagi. Nilai yang ada dapat dipilah dalam analisis kelompok positif dan negatif, menurut kontribusinya terhadap organisasi JTV. Hasilnya, dapat digunakan sebagai



operasionalisasi pengembangan model dalam sebuah penelitian lanjutan.

3. Filosofi dasar JTV dalam penentuan produk siaran yang tercantum dalam nilai lokal - nakal - masal, masih perlu dikaji lebih jauh lagi.
4. Dengan adanya rumusan nilai-nilai individu karyawan JTV sebagai pengembangan model budaya organisasi, diharapkan dapat menjadi perekat bagi JTV untuk tetap menjalankan strategi *in house production*.
5. Dengan adanya model budaya organisasi ini, pihak JTV dapat terus mengembangkan identitas dirinya sebagai sebuah perkuatan budaya atas kerja karyawan, yang membedakan diri dengan stasiun televisi lainnya.
6. Perlu dilakukan peninjauan kembali terhadap aspirasi karyawan. JTV perlu mempunyai kultur organisasi yang lebih didasarkan pada suatu pandangan ke arah fakta sasaran, bukan lebih didasarkan pada harapan.
7. Aplikasi database penentuan model budaya organisasi yang dikembangkan dalam penelitian ini, diharapkan dapat terus dimanfaatkan bagi kepentingan penelitian sejenis dalam penataan yang berbeda.
8. Perlu dilakukan penelitian dalam latar yang berbeda, yakni selain pada proses produksi siaran JTV.

No	Pertanyaan dan Pernyataan	Respon
1.	Apakah anda merasa bahwa kebutuhan dan keinginan anda sebagai karyawan sudah dipenuhi oleh perusahaan ?	
2.	Apakah anda mendapat kemudahan dalam memanfaatkan fasilitas kantor ?	
3.	Apakah anda merasa berani untuk mengambil resiko dalam setiap pekerjaan yang dibebankan ?	
4.	Apakah menurut anda segala tata aturan organisasi terkesan birokratis ?	
5.	Apakah anda melihat ada hirarki kekuasaan dalam struktur organisasi JTV ?	
6.	Apakah anda melihat bahwa kekuasaan selalu terkonsentrasi ke pucuk pimpinan ?	
7.	Apakah suasana di tempat anda bekerja terkesan takut akan perubahan ?	
8.	Apakah anda punya keinginan untuk membina hubungan baik dengan semua rekan kerja ?	
9.	Apakah ada pembagian fungsi kepemimpinan dalam organisasi anda ?	
10.	Apakah anda merasa pernah diberikan peran tertentu oleh pimpinan anda ?	
11.	Apakah sudah terjalin hubungan kerja saling menguntungkan antara anda dan atasan ?	
12.	Apakah anda tidak merasa dibebani oleh pimpinan dalam tugas yang diberikannya ?	
13.	Apakah anda setuju, dalam setiap jabatan yang kita terima, maka kita juga akan mendapat kekuasaan dan pengaruh yang melekat dari jabatan itu ?	
14.	Apakah anda merasa bahwa pucuk pimpinan hanya bersifat status belaka ? Artinya, sesungguhnya secara riil, selama ini anda merasa tidak ada pimpinan yang mengarahkan kerja anda di kantor	
15.	Apakah anda merasa bahwa keputusan atasan cenderung dapat berubah-ubah ?	
16.	Apakah anda merasa peran penentu (pembuat keputusan) di tempat kerja anda, terkumpul dalam lingkup kelompok / orang / kalangan tertentu saja ?	
17.	Apakah anda merasa bahwa pembuatan keputusan di tempat kerja berlangsung cepat ?	

No	Pertanyaan dan Pernyataan	Respon
1.	Apakah dalam bekerja, terdapat hubungan timbal-balik yang terasa dapat saling mempengaruhi ?	
2.	Apakah anda atau tim anda terbiasa mencari solusi dalam tiap permasalahan kerja ?	
3.	Apakah tiap karyawan terjalin dalam hubungan formal yang longgar ? Artinya, hubungan antar bagian tidak diatur secara ketat.	
4.	Jika seorang karyawan punya keahlian atau bakat menonjol, apakah dengan itu, ia akan menjadi orang berpengaruh (disegani) dalam kelompok kerjanya ?	
5.	Apakah anda merasa tidak selalu tergantung dengan orang lain ? Artinya, meski saling membutuhkan, suatu ketika anda pernah merasa mampu mengerjakannya sendiri.	
6.	Apakah bidang kerja anda memungkinkan untuk berhubungan dengan pihak luar perusahaan ?	
7.	Apakah anda merasa tiap karyawan diberi kebebasan dalam bekerja dan berkarya ?	
8.	Apakah ada pemisahan kerja di tempat anda ?	
9.	Apakah pemisahan kerja didasarkan pada tiap-tiap fungsi produksi siaran ?	
10.	Apakah di tempat anda, peran tiap-tiap karyawan diatur secara formal ?	
11.	Apakah ada kejelasan atas pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam organisasi anda ?	
12.	Apakah tiap unit kerja berjalan mandiri ? Artinya, dapat bersikap <i>independent</i>	
13.	Apakah terdapat hubungan keterkaitan pada tiap-tiap unit kerja tersebut ?	
14.	Apakah tugas dan kewajiban dari masing-masing peran diatur secara formal ?	
15.	Apakah deskripsi pekerjaan ( <i>job description</i> ) juga diatur secara formal ?	
16.	Apakah di tempat anda bekerja, terdapat pendelegasian pekerjaan secara formal ? Artinya, setiap delegasi wewenang sudah diatur dengan rinci	
17.	Apakah alur perintah atasan selalu berpijak dengan dasar kesepakatan yang telah ada / diatur sebelumnya ?	
18.	Apakah pemberian perintah atasan seringkali dilakukan secara lisan ?	

No	Pertanyaan dan Pernyataan	Respon
1.	Apakah dalam organisasi anda terdapat satu pimpinan puncak yang dibantu banyak wakil ? Yakni, semacam Kepala Sub/Asisten, dimana ia bertugas menjalankan setiap unit-unit kerja di bawahnya.	
2.	Apakah jabatan yang dipegang setiap individu, terkesan mudah untuk digantikan oleh orang lain ?	
3.	Apakah perusahaan anda menggunakan struktur matrik ? Yaitu struktur organisasi yang dikombinasikan berdasarkan fungsi dan produk siarannya	
4.	Apakah pelaporan kerja di tempat anda terbiasa menggunakan struktur matrik tersebut sebagai acuan ? Artinya, program-program kerja dilaporkan berdasarkan fungsi dari departemen masing-masing	
5.	Apakah anda sering merasa harus mengerjakan tugas yang sebenarnya bukan bagian / fungsi kerja dari unit anda ?	
6.	Apakah menurut anda, pemanfaatan peluang di tempat kerja anda selalu mendapat respons dengan cepat ?	
7.	Apakah di tempat anda, kinerja diukur berdasarkan hasil kerja tim ?	
8.	Apakah anda terbiasa menyelesaikan masalah dengan bekerja sama ?	
9.	Apakah kontribusi anda dalam <i>team work</i> berpengaruh pada promosi jabatan? Artinya, anda berpeluang meraih jabatan jika berprestasi dalam kerja tim	
10.	Apakah prestasi kerja dinilai dari hasil kerja tim ? Artinya, penilaian ditunjukkan oleh kerja tim, bukan berdasar atas kemampuan individu.	
11.	Apakah ada penilaian terhadap bakat dan kreatifitas anda dalam kelompok kerja ? Artinya, apakah kontribusi anda terhadap tim juga dinilai ?	
12.	Apakah kelompok kerja anda sudah cukup cepat dalam mencari solusi ?	
13.	Apakah anda merasa memiliki tim kerja yang sesuai dengan bidang keahliannya ?	
14.	Apakah tiap karyawan dibebani target tertentu oleh perusahaan ?	
15.	Apakah anda merasa pengambilan keputusan kerap kali berjalan lambat ?	
16.	Apakah tiap karyawan selalu mengejar realisasi tujuan dengan mengandalkan kemampuan / keahliannya ?	
17.	Apakah selama ini anda merasa bahwa perusahaan sudah membantu anda mencapai tujuan (obsesi) pribadi ?	

### Matriks Tipe Budaya dengan Nilai-Nilai Individu

Nilai Budaya	Nilai Jiwa/Pendirian	Nilai Sikap	Nilai Perilaku	Nilai Raga
Budaya Zeus	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Pusat pimpinan tidak dapat diusik, menganggap hanya Tuhan yang berhak memberi penghargaan dan hukuman</li> <li>o Setiap komponen punya kepercayaan yang tinggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Ada pemisahan kerja</li> <li>o Kekuasaan diberikan pada pimpinan secara terpusat</li> <li>o Ada empati dalam hubungan sosial</li> <li>o Ada rasa simpati yang dilandasi dengan persamaan untuk membentuk ikatan</li> <li>o Berani mengambil resiko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Pemisahan kerja berdasarkan fungsi dan produk</li> <li>o Kendali menyebar dari pusat kepada tiap bagian</li> <li>o Cepat memanfaatkan peluang</li> <li>o Keputusan bisa berubah-ubah</li> <li>o Ada kebebasan pada tiap individu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Pemberian perintah secara lisan</li> <li>o Pembuatan keputusan dilakukan dengan cepat</li> </ul>
Budaya Apollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Ada keteraturan yang kuat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Terkesan birokratis</li> <li>o Kekuasaan terkonsentrasi ke puncak pimpinan</li> <li>o Ada hirarki kekuasaan</li> <li>o Takut akan perubahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Ada formalisasi peran</li> <li>o Dalam organisasi terdapat satu pemimpin puncak yang dibantu wakil-wakil dalam menjalankan setiap komite pekerjaan</li> <li>o Setiap individu mudah untuk digantikan posisinya</li> <li>o Ada kejelasan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab</li> <li>o Pembuat keputusan berkumpul pada lingkup tertentu saja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Deskripsi pekerjaan diatur secara formal</li> <li>o Pekerjaan didelegasikan secara formal</li> <li>o Tugas dan kewajiban kerja diatur secara formal</li> <li>o Pengambilan keputusan sangat lambat</li> </ul>



Budaya Athena	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Memiliki kemampuan mengarahkan diri sendiri</li> <li>○ Bekerja tidak selalu mengutamakan posisi</li> <li>○ Mencari kesenangan dalam bekerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jaringan kerja terdiri atas unit-unit</li> <li>○ Fungsi-fungsi yang ada dibagi berdasarkan keahlian</li> <li>○ Fungsi kepemimpinan terbagi dalam hubungan yang saling menguntungkan</li> <li>○ Cenderung berusaha mencari solusi</li> <li>○ Kekuasaan dan pengaruh ada pada jabatan atau status</li> <li>○ Butuh hubungan dengan orang lain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Unit-unit saling terkait dan berdiri secara longgar dan mandiri</li> <li>○ Terbiasa menggunakan struktur matrik yang terdiri dari tim proyek</li> <li>○ Pekerjaan berjalan secara lintas fungsional</li> <li>○ Bakat dan kreatifitas individu dalam kelompok dinilai</li> <li>○ Kinerja diukur berdasarkan hasil kerja tim</li> <li>○ Menyelesaikan masalah dengan bekerja sama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Memiliki tim kerja dengan basis keahlian</li> <li>○ Cepat dalam mencari solusi</li> <li>○ Pelaporan mengandalkan struktur matrik sebagai acuan</li> </ul>
Budaya Dionysus	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Masing-masing memiliki kekuasaan berdasarkan atas pengakuan sebagai manusia</li> <li>○ Percaya diri terhadap bakat dan kemampuan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Individu terkumpul dalam hubungan longgar yang saling mempengaruhi</li> <li>○ Tidak terpusat pada keberadaan pemimpin, hanya berupa status</li> <li>○ Kekuasaan muncul dari keahlian ataupun bakat yang ditunjukkan individu</li> <li>○ Individu tidak memiliki ketergantungan secara mutual dengan yang lain</li> <li>○ Mudah membuka hubungan dengan pihak lain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pengaruh dan kekuasaan tidak dinilai dari kerja kelompok</li> <li>○ Setiap perintah diberikan berdasarkan atas kesepakatan yang dibuat sebelumnya</li> <li>○ Organisasi membantu individu mencapai tujuan mereka</li> <li>○ Individu berprestasi adalah yang berhasil menunjukkan kemampuannya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Individu mengejar realisasi tujuan dengan mengandalkan kemampuan diri</li> </ul>



KETERANGAN :

- Pendirian : Bersifat abstrak, terlihat melalui sikap. Sikap bisa berubah pendirian tidak.
- Sikap : Kecenderungan jiwa terhadap sesuatu. Menunjukkan arah, potensi, dan dorongan menuju sesuatu itu
- Perilaku : Laporan verbal mengenai pengalaman subyektif dan disadari. Merupakan respons, aktualisasi sikap
- Raga : Memperagakan perilaku. Suatu perilaku dihadirkan melalui suatu peragaan.

### Karakteristik Budaya Zeus, Apollo, Athena, dan Dionysus

Tipe Budaya	Karakteristik
* Budaya Zeus	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ada pemisahan kerja</li> <li>2. Pemisahan kerja berdasarkan fungsi dan produk</li> <li>3. Kekuasaan diberikan pada pimpinan secara terpusat</li> <li>4. Pusat pimpinan tidak bisa diusik, karena hanya Tuhan yang berhak memberi penghargaan dan hukuman</li> <li>5. Ada kebebasan pada tiap individu</li> <li>6. Pemberian perintah secara lisan</li> <li>7. Ada empati dalam hubungan sosial</li> <li>8. Ada rasa simpati yang dilandasi dengan persamaan untuk membentuk ikatan</li> <li>9. Seluruh komponen punya kepercayaan yang tinggi</li> <li>10. Pembuatan keputusan berlangsung cepat</li> <li>11. Cepat memanfaatkan peluang</li> <li>12. Berani mengambil resiko</li> </ol>
* Budaya Apollo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terkesan birokratis</li> <li>2. Ada keteraturan yang kuat</li> <li>3. Ada formalisasi peran</li> <li>4. Deskripsi pekerjaan diatur secara formal</li> <li>5. Pernyataan tugas dan kewajiban diatur secara formal</li> <li>6. Kekuasaan terkonsentrasi ke puncak pimpinan</li> <li>7. Ada hirarki kekuasaan</li> <li>8. Dalam organisasi terdapat satu pemimpin puncak yang dibantu wakil-wakil dalam menjalankan setiap komite pekerjaan</li> <li>9. Pekerjaan didelegasikan secara formal</li> <li>10. Setiap individu mudah untuk digantikan posisinya</li> <li>11. Pembuatan keputusan sangat lambat</li> <li>12. Takut akan perubahan</li> </ol>
* Budaya Athena	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jaringan kerja terdiri atas unit-unit</li> <li>2. Unit-unit saling terkait dan berdiri secara longgar dan mandiri</li> <li>3. Menggunakan struktur matrik yang terdiri dari tim proyek</li> <li>4. Mampu mengarahkan diri sendiri</li> <li>5. Berjalan secara lintas fungsional dan bersifat sementara</li> <li>6. Berdasarkan pada keahlian</li> <li>7. Bekerja tidak mengutamakan posisi</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Dasar kekuasaan dan pengaruh ada pada jabatan atau status</li> <li>9. Bakat dan kreatifitas individu dalam kelompok dinilai</li> <li>10. Fungsi kepemimpinan terbagi dalam hubungan yang saling menguntungkan</li> <li>11. Kinerja diukur berdasarkan hasil kerja tim</li> <li>12. Berusaha mencari solusi dan kesenangan dalam bekerja</li> </ol>
* Budaya Dionysus	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Individu terkumpul dalam hubungan longgar yang saling mempengaruhi</li> <li>2. Masing-masing tidak selalu tergantung secara mutual antara satu sama lain</li> <li>3. Tidak ada pemimpin secara riil, hanya berupa status</li> <li>4. Perintah berdasarkan atas kesepakatan kedua belah pihak</li> <li>5. Masing-masing memiliki kekuasaan berdasarkan atas pengakuan sebagai manusia</li> <li>6. Setiap orang memegang nasib sendiri-sendiri</li> <li>7. Organisasi membantu individu mencapai tujuan mereka</li> <li>8. Kekuasaan muncul dari keahlian ataupun bakat yang ditunjukkan individu</li> <li>9. Pengaruh dan kekuasaan tidak dinilai dari kerja kelompok</li> </ol>

## PROSES PENGOLAHAN HASIL WAWANCARA

PERTANYAAN	ZEUS	APOLLO	ATHENA	DIONYSUS
❖ NILAI JIWA / PENDIRIAN				
1. Apakah JTV memiliki seorang pemegang jabatan tertinggi dalam struktur ?	+	+	-	-
2. Apakah pimpinan anda tidak senang jika ia mendapat sanjungan atau kritik dari bawahan ? Artinya, ia merasa bahwa hanya Tuhan yang berhak memberi penghargaan dan hukuman kepadanya.	+	-	-	-
3. Apakah rekan-rekan kerja anda cenderung punya tingkat kepercayaan yang tinggi ?	+	-	-	-
4. Apakah anda merasa ada keteraturan dalam menjalankan tugas sehari-hari ?	-	+	-	-
5. Apakah anda merasa mampu mengarahkan diri sendiri dalam menyelesaikan setiap tugas-tugas ? Artinya, apakah anda tidak butuh banyak arahan dari rekan ataupun atasan anda dalam bertugas ?	-	-	+	-
6. Apakah perusahaan juga memberi peran atau kekuasaan secara merata pada setiap karyawan ? Artinya, apakah semua mendapat pengakuan, peluang, dan kesempatan yang sama sebagai manusia (tidak ada diskriminasi) ?	-	-	-	+
7. Apakah anda merasa sangat percaya diri akan bakat dan kemampuan anda dalam bekerja ?	-	-	-	+
8. Apakah anda bekerja itu untuk meraih posisi (jabatan) tertentu ?	+	+	-	+
9. Apakah anda merasa senantiasa berusaha mencari kesenangan dalam bekerja ? Artinya, selalu ingin merasa senang dengan setiap pekerjaan yang anda geluti.	-	-	+	-
❖ NILAI SIKAP				
1. Apakah ada pemisahan kerja di tempat anda ?	+	-	-	-
2. Apakah pimpinan di tempat anda memegang kekuasaan secara terpusat ?	+	-	-	-
3. Apakah di tempat kerja sering mendapat perhatian secara pribadi dari orang lain ?	+	-	-	-

4. Apakah rasa senasib sepenanggungan antara sesama rekan kerja, dapat mendorong terjalinnya sebuah ikatan non formal ?	+	-	-	-
5. Apakah anda punya keinginan untuk membina hubungan baik dengan rekan kerja ?	+	-	+	-/+
6. Apakah anda merasa berani untuk mengambil resiko dalam setiap pekerjaan yang dibebankan ?	+	-	-	-
7. Apakah menurut anda segala tata aturan organisasi terkesan birokratis ?	-	+	-	-
8. Apakah anda melihat ada hirarki kekuasaan dalam struktur organisasi JTV ?	-	+	-	-
9. Apakah anda melihat bahwa kekuasaan selalu terkonsentrasi ke pucuk pimpinan ?	+	+	-	-
10. Apakah suasana di tempat anda bekerja terkesan takut akan perubahan ?	-	+	-	-
11. Apakah dalam setiap pekerjaan, personil terbiasa dibagi menjadi kelompok-kelompok / unit kerja yang lebih kecil ?	-	-	+	-
12. Apakah setiap pekerjaan dikelompokkan menurut bidang keahliannya ?	-	-	+	-
13. Apakah ada pembagian fungsi kepemimpinan dalam organisasi anda ?	-	-	+	-
14. Apakah anda pernah mendapatkan peran tertentu oleh pimpinan anda ?	-/+	-/+	+	-
15. Apakah terjalin hubungan saling menguntungkan antara anda dan atasan ?	-	-	+	-
16. Apakah anda tidak merasa dibebani oleh pimpinan dalam tugas yang diberikannya ?	-	-	+	+/-
17. Apakah anda atau tim anda terbiasa mencari solusi dalam tiap permasalahan kerja ?	-	-	+	-
18. Apakah menurut anda dalam jabatan itu melekat sebuah kekuasaan dan pengaruh ?	+/-	+/-	+	-
19. Apakah dalam bekerja, anda merasa butuh relasi dengan orang lain ?	-	-	+	+/-
20. Apakah tiap karyawan terjalin dalam hubungan formal yang longgar ? Artinya, hubungan antar sesama karyawan tidak diatur secara ketat.	-	-	-	+
21. Apakah dalam bekerja, terdapat hubungan timbal-balik yang saling mempengaruhi ?	-	-	+/-	+
22. Apakah anda merasa bahwa pucuk pimpinan hanya bersifat status belaka ? Artinya, sesungguhnya anda merasa tidak ada pemimpin yang mengarahkan kerja anda.	-	-	-	+
23. Apakah jika seorang karyawan punya keahlian atau bakat menonjol, maka ia akan mudah punya pengaruh dalam kelompok kerjanya ?	-	-	-	+
24. Apakah anda merasa tidak selalu tergantung dengan orang lain ? Artinya, meski saling membutuhkan, suatu ketika anda pernah merasa mampu mengerjakannya sendiri.	-	-	-	+
25. Apakah bidang kerja anda memungkinkan untuk berhubungan dengan pihak luar ?	-/+	-/+	+/-	+

❖ NILAI PERILAKU				
1. Apakah pemisahan kerja didasarkan pada tiap-tiap fungsi produksi siaran ?	+	-	-	-
2. Apakah kendali kerja bergerak menyebar dari pimpinan puncak ke bagian dibawahnya?	+	+/-	-	-
3. Apakah anda merasa tiap karyawan diberi kebebasan dalam bekerja dan berkarya ?	+	-	-	-
4. Apakah pemanfaatan peluang di tempat kerja anda selalu direspons dengan cepat ?	+	-	-	-/+
5. Apakah anda merasa bahwa keputusan atasan cenderung dapat berubah-ubah ?	+	+/-	-	-
6. Apakah di tempat kerja anda, peran tiap-tiap karyawan diatur secara formal ?	-	+	-	-
7. Apakah dalam organisasi anda terdapat satu pemimpin puncak yang dibantu banyak wakil ? Yakni, semacam Kepala Sub/Asisten, yang menjalankan setiap unit-unit kerja.	-	+	-	-
8. Apakah jabatan setiap individu terkesan mudah untuk digantikan oleh orang lain ?	-/+	+	-	-
9. Apakah ada kejelasan atas pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam organisasi anda ?	-	+	+/-	-
10. Apakah pembuat keputusan terkumpul dalam lingkup kelompok/orang tertentu saja ?	+/-	+	-	-
11. Apakah tiap unit kerja berjalan secara mandiri ? Artinya, dapat bersikap <i>independent</i>	-	-	+	-/+
12. Apakah terdapat hubungan keterkaitan pada tiap-tiap unit kerja tersebut ?	-	+/-	+	-
13. Apakah anda / perusahaan menggunakan struktur organisasi berbentuk matrik ?	-	-	+	-
14. Apakah perusahaan anda menggunakan struktur matrik ? Biasanya terdiri dari tim proyek (struktur organisasi berdasarkan proyek).	-	-	+	-
15. Apakah anda sering merasa harus mengerjakan tugas yang sebenarnya bukan bagian / fungsi kerja dari unit anda ?	-/+	+/-	+	-
16. Apakah ada penilaian terhadap bakat dan kreatifitas anda dalam kelompok kerja ? Artinya, apakah kontribusi anda terhadap tim juga dinilai ?	-	-	+	-
17. Apakah di tempat anda, kinerja diukur berdasarkan hasil kerja tim ?	-	-	+	-
18. Apakah anda terbiasa menyelesaikan masalah dengan bekerja sama ?	+/-	-	+	-
19. Apakah anda merasa bahwa perusahaan membantu anda mencapai tujuan pribadi ?	-	-	-	+
20. Apakah kontribusi anda dalam <i>team work</i> tidak berpengaruh pada promosi jabatan ?	+/-	+	-	+
21. Apakah prestasi tidak dinilai dari hasil kerja tim ? Artinya, penilaian ditunjukkan oleh kemampuan individu (bukan kerja kelompok).	-/+	+/-	-	+
22. Apakah alur perintah atasan selalu berpijak dengan dasar kesepakatan yang telah diatur sebelumnya ?	-	-	-	+



23. Apakah anda merasa bahwa kebutuhan dan keinginan anda sebagai karyawan sudah dipenuhi oleh perusahaan ?	-	-	-/+	+
24. Apakah anda mendapat kemudahan dalam memanfaatkan fasilitas kantor ?	-	-	+/-	+
❖ NILAI RAGA				
1. Apakah pemberian perintah atasan seringkali dilakukan secara lisan ?	+	-	-	-/+
2. Apakah anda merasa bahwa pembuatan keputusan di tempat kerja berlangsung cepat ?	+	-	-	-
3. Apakah deskripsi pekerjaan ( <i>job description</i> ) juga diatur secara formal ?	-	+	+/-	-
4. Apakah tugas dan kewajiban kerja masing-masing peran diatur secara formal ?	-	+	+/-	-
5. Apakah di tempat anda bekerja, terdapat pendelegasian pekerjaan secara formal ?	-	+	+/-	-
6. Apakah anda merasa pengambilan keputusan kerap kali berjalan lambat ?	-	+	-/+	-/+
7. Apakah kelompok kerja anda terasa cukup cepat dalam mencari solusi ?	-	-	+	-
8. Apakah anda merasa memiliki tim kerja yang sesuai dengan bidang keahliannya ?	-	-	+	-
9. Apakah tiap karyawan dibebani target tertentu oleh perusahaan ?	-/+	-	+/-	+
10. Apakah tiap karyawan selalu mengejar realisasi tujuan dengan mengandalkan kemampuan / keahliannya ?	-	-	+/-	+
11. Apakah pelaporan kerja di tempat anda terbiasa menggunakan struktur matrik sebagai acuan ?	-	-	+	-

## KETERANGAN :

Respons / kecenderungan jawaban : +, -, +/-, -/+

## DATA INFORMAN

Nama : TI	Nama : Ard
Umur : 29 thn	Umur : 27 thn
Suku : Jawa	Suku : Jawa
Kelamin : L	Kelamin : L
Unit Kerja : Produksi	Unit Kerja : Produksi
Jabatan : Produser	Jabatan : Kamcramen
Nama : Ri	Nama : Rn
Umur : -	Umur : -
Suku : -	Suku : -
Kelamin : P	Kelamin : P
Unit Kerja : General Affairs	Unit Kerja : Program & produksi
Jabatan : HRD	Jabatan : Schedule & akuisisi
Nama : Kur	Nama : Rf
Umur : -	Umur : 26 thn
Suku : -	Suku : Ambon
Kelamin : L	Kelamin : L
Unit Kerja : Produksi	Unit Kerja : Produksi
Jabatan : Artistik	Jabatan : Audio
Nama : Ar	Nama : By
Umur : 36 thn	Umur : -
Suku : Jawa	Suku : -
Kelamin : L	Kelamin : L
Unit Kerja : Produksi	Unit Kerja : Produksi
Jabatan : -	Jabatan : Artistik
Nama : HP	Nama : Erm
Umur : 29 thn	Umur : 23 thn
Suku : -	Suku : Jawa
Kelamin : L	Kelamin : L
Unit Kerja : Teknik	Unit Kerja : Produksi
Jabatan : Technical support	Jabatan : Pembantu umum

Nama : Nn	Nama : CS
Umur : 23 thn	Umur : 28 thn
Suku : Jawa	Suku : Jawa
Kelamin : L	Kelamin : L
Unit Kerja : Produksi	Unit Kerja : Teknik
Jabatan : Lighting	Jabatan : Technical support
Nama : Ir	Nama : Im
Umur : 22 thn	Umur : 35 thn
Suku : Jawa	Suku : Jawa
Kelamin : L	Kelamin : L
Unit Kerja : Produksi	Unit Kerja : General Affairs
Jabatan : Lighting	Jabatan : Security
Nama : IP	Nama : Arg
Umur : 25 thn	Umur : 25 thn
Suku : Jawa	Suku : Jawa
Kelamin : L	Kelamin : L
Unit Kerja : -	Unit Kerja : Post Produksi
Jabatan : Equipment	Jabatan : Promo On Air
Nama : Dd	Nama : Aw
Umur : 28 thn	Umur : -
Suku : Jawa	Suku : -
Kelamin : L	Kelamin : L
Unit Kerja : Program & produksi	Unit Kerja : Program & Produksi
Jabatan : Produser	Jabatan : Produser



PROGRAM ILMU PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA

### RENCANA PELAKSANAAN

1. Susunan Organisasi
- Pembimbing Utama : Dr. Sunarjo, dr., MS., M.Sc.
- Pembimbing : Dr. Hariadi Suparto., dr., DOR., M.Sc., APU
- Peneliti : Yuniawan Heru Santoso

2. Jadwal Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Bulan/Minggu															
		Maret				April				Mei				Juli			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Persiapan																	
1	Penyusunan Proposal	X	X														
2	Ujian Proposal			X													
3	Perbaikan Proposal			X	X												
Pelaksanaan																	
1	Pengurusan Ijin					X											
2	Pengumpulan Data						X	X	X	X							
3	Pengolahan Data										X						
4	Analisis Data										X	X					
Penulisan Laporan													X	X			

[illegible]

Keterangan :

Setiap tanda X adalah pelaksanaan dalam satuan minggu.



PROGRAM ILMU PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA

### RINCIAN BIAYA PENELITIAN

No	Keterangan	Banyak (@)	Harga (Rp)	Jumlah (Rp)
1	Pengadaan Kertas A4	5	30.000,-	150.000,-
2	Pengadaan Tinta Komputer	4	18.500,-	74.000,-
3	Forocopy + Jilid	15	10.000,-	150.000,-
4	Pembuatan Aplikasi Program	1	600.000,-	600.000,-
4	Cover	7	25.000,-	175.000,-
5	Lain-lain		1.250.000,-	1.250.000,-
			Rp	2.399.000,-



**SURAT KETERANGAN**  
**Nomor : 067/HRD-JTV/VII/05**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Fitria Ekashanty

Jabatan : Staf HRD

PT. Jawa Pos Media Televisi.

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Yuniawan Heru Santoso

NIM : 090310632 - L

Program Studi : Pengembangan Sumber Daya Manusia, Program Pasca Sarjana  
UNIVERSITAS AIRLANGGA.

Mulai penelitian tertanggal 23 Mei sampai dengan 22 Juni 2005 pada **Divisi Produksi**.

Demikian Surat Keterangan Penelitian ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 23 Juni 2005

**PT. JAWA POS MEDIA TELEVISI**



**Fitria Ekashanty**  
Staf HRD

## DAFTAR PUSTAKA

- Afiff Faisal, dkk., 1994: *Seluk Beluk Organisasi Perusahaan Modern*. Bandung: PR Eresco
- Allen Jane E, 2004. *Manajemen Pengembangan Diri, Organisasi dan Perusahaan*. Bandung: Penerbit Nuansa-Penerbit Nusamedia
- As'ad Moh., 2003. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Barnes et al., 1988. *Organisasi Perusahaan: Teori dan Praktek*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Baudrillard Jean P, 2004. *Masyarakat Konsumsi*. Yogyakarta: Kreasi Wacana
- Best John W, 1982. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional
- Budiman Hikmat, 2002. *Lubang Hitam Kebudayaan*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius
- Bungin Burhan, 2001. *Metodologi Penelitian Sosial : Format-format Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Chandra, dkk., 2004. *Pemasaran Global: Internasionalisasi dan Internetisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Chaney David, 1996. *Lifestyles: Sebuah Pengantar Komprehensif*. Yogyakarta: Jalasutra
- Chen Milton, 1996. *Anak-Anak & Televisi: Buku Panduan Orangtua Mendampingi Anak-anak Menonton TV*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Cushway Barry, Lodge Derek, 2002. *Organisational Behaviour and Design: Perilaku dan Desain Organisasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Faisal Sanapiah, 2003. *Format-Format Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Fallows James, 1997. *Breaking The News*. New York: A Division of Random House, Inc.
- Furchan Arief, 1992. *Pengantar Metoda Penelitian Kualitatif*. Surabaya: Penerbit Usaha Nasional.
- Jones Gareth, 2004. *Organizational Theory, Design, And Change*. New Jersey: Pearson Educational International
- Kadir Abdul, 2003. *Dasar Pemrograman WEB Dinamis Menggunakan PHP*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Kotter John, Heskett James, 1998. *Corporate Culture and Performance*. -: The Free Press-Pearson Education Asia Pte Ltd-PT Prenhallindo
- Kreitner Robert, Kinicki Angelo, 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Likert Rensis, 1986. *Organisasi Manusia: Nilai dan Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Liliweri Alo, 2002. *Makna Budaya Dalam Komunikasi Antar Budaya*. Yogyakarta: LKis.
- Mangkunegara AP, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset
- Mangunwijaya, 1987. *Teknologi Dan Dampak Kebudayaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Mantra, Ida Bagoes, 2004. *Filsafat Penelitian dan Metode Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset
- Miles Matthew, Huberman, 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia
- Moeliono Djokosantoso, 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT Gramedia.
- Moenadi Syamsudin, 1997. *Bukan Madu Dengan Televisi*. Jakarta: PT Eksistensi Cipta Media.

- Moleong Lexy, 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Muda Deddy Iskandar, 2003. *Jurnalistik Televisi: Menjadi Reporter Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mulyono Mauled, 1993. *Penerapan Produktivitas Dalam Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Nazir Moh, 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Ndraha Taliziduhu, 1997. *Pengantar Teori: Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- \_\_\_\_\_, 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Nurhasanah, Wisnu Dicky, 2005. *Teori Organisasi: Struktur dan Desain*. Malang: UMM Press
- Pareek Udai, 1984. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo
- Poerwandari Kristi, 2001. *Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Jakarta: LPSP3 UI
- Rasyad Rasdihan, 2004. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta
- Rivers William, et al., 2003. *Media Massa dan Masyarakat Modern*. Jakarta: Kencana
- Robbins Stephen P., 2000. *Foundations of Organization Structure*. Chapter 13. –
- Santosa Slamet, 1999. *Dinamika Kelompok*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Santoso Yuniawan H, 2003. *Permainan Rakyat (Studi Tentang Permainan Rakyat Anak-Anak Pada Siswa SDN Airlangga IV No. 201 Surabaya*. Skripsi, Universitas Airlangga, Indonesia.
- Siagian Sondang P, 2004. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Sofo Fransesco, 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia : Perspektif, Peran, dan Pilihan Praktis*. Surabaya: Airlangga University Press

- Sudikan Setya Yuwana, 2001. *Metode Penelitian Kebudayaan*. Surabaya: Citra Wacana
- Surachmad Winarno, 1975. *Dasar dan Teknik Research: Pengantar Metodologi Ilmiah*. Bandung: CV Tarsito
- Tilaar HAR., 1997. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Era Globalisasi*. Jakarta: PT Gramedia
- Tjahjono Heru K, 2003. *Budaya Organisasional & Balanced Scorecard; Dimensi Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Unit Penerbitan FE Unmuh
- Tunggal Amin W., 2004. *Tanya Jawab Budaya Organisasi*. -: Harvarindo
- Umar Husein, 2003. *Metode Riset: Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Wardhana Veven, 1995. *Budaya Massa Dan Pergeseran Masyarakat*. Yogyakarta: Yayasan Bentang Budaya
- Werdhiastutie Any, 2004. *Pengembangan Model Database Sebagai Penentuan Insentif Berbasis Prestasi Kerja Staf Administrasi Di Lingkungan Rektorat Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya*. Tesis, Universitas Airlangga, Indonesia.
- West Michael, 1998. *Effective Teamwork*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.